Backing Independent Business

Summer 1984 Vol. 4, No. 1

Federal Business Development Bank

FBDB Launching an Electronic **Business Information Network**

velopment Bank is establishing a computerized business information network in its branches across the country.

This new service, which will be called the Automated Information for Management program, will be fully operational by the fall and will initially offer a database of information on government assistance programs.

Based on the recently released ABC Book 1984 (Assistance to Business in Canada), this database will supply the objectives, forms of assistance, eligibility requirements, and contacts for federal and provincial government programs. Previous editions of the ABC Book (which is being published by FBDB for the first time) contained only federal programs. The 1984 edition is available in specific provincial volumes. Each includes a supplement of the programs offered by that particular province.

In order to implement this Automated Information for Management program, the

Federal Business

Development Bank

considering the use of related technologies to provide as flexible an information system as possible. Eventually the service will offer a database of "business intelligence" which will include information by sector based on source data from Statistics Canada, trade associations, government departments, etc.

Great Potential for Broader Services

This electronic information network will give FBDB the tools and the potential to provide the business community with a much broader range of business-related information than was previously available from any one source.

A sophisticated index and information targeting system is being developed to assist the FBDB branch officers in identifying the information most relevant to the enquirers.

Government programs can be kept up-to-date on a daily

Banque fédérale

de développement

The Federal Business De- | of microcomputers and is also | basis and local contacts will be provided, making it easier to cut through the "red tape" of finding the appropriate program officer.

> It is not a static system, it is one that will evolve in relation to the users' needs - both the business community's and the Bank's. As the system becomes operational these needs will become more apparent and the system will be adapted.

The service will provide information based on the following: geographical area (urban/rural, provincial/ regional, national/international); industry sector (manufacturing, retail, service, etc.); maturity level of the business (start-up, expansion, research, etc.); relevant business topics (human resources, planning and development, finance FBDB will have an immediate

and accounting, marketing and production, and general management); and appropriate service (assistance programs, business intelligence, education, and counselling). In short, the Bank officer will be able to zero in on the enquirer's immediate needs.

This will become one of the most sophisticated delivery systems of business-related information available in Canada. As a result of implementing this system, the

impact on the availability of information for the business community. It is expected that this will have a corresponding positive impact on the productivity and effectiveness of Canadian business

In the next issue of Profit\$ we will be providing an update on the Automated Information for Management program.

Canada



Editorial

The Undercapitalization of Small Business

The undercapitalization of small business has become a common concern in the post-recession period. At a time when interest rates are on the rise, firms whose debt to equity ratio is too high find the service of their debt becoming an often overwhelming burden. Ideally, of course, they should increase their capital (shareholders' equity) in order to reduce their borrowing needs.

This problem does not very much affect businesses with only a few employees and with modest needs for capital. But Canada has tens of thousands of firms with sales of \$2 million or more, and half of those firms could use a more solid financial footing.

Traditionally, there have been four distinct sources of "venture capital" for small business:

- 1. First, the company owners' personal funds and, once the firm becomes profitable, retained earnings.
- 2. Then family, friends and acquaintances.
- 3. Then, farther afield, companies specializing in venture capital. These include the FBDB.
- Finally, the general public, reached through the stock market.

Ironically, demand for capital seems to be lower than supply.

The evidence shows that business owners hesitate to share management — and profits — and indeed this is natural and understandable. Moreover, the capital available to small businesses often seems too costly or is subject to unacceptable conditions. Finally, looking for venture capital is a painstaking, time-consuming business which involves preparing detailed plans and budgets.

To those with the capital to offer, small business represents high risk and low or irregular yield. Considerable expense is required to investigate an owner's character and his business plan. Investors often find that the price being asked is out of proportion to the percentage of control offered, that it costs too much to monitor their investment and that when they decide to get out their shares are hard to resell.

The Federal Business Development Bank is well aware of these genuine but not insurmountable problems and has taken steps to help solve them.

Under our Financial Planning Program, we also help firms prepare their financial proposals or packages, which are essential tools in the search for venture or debt capital.

There is now a new component to this program, the "matchmaking service", whereby we invite businesses looking for capital to meet investors seeking attractive investments. Although this service began only recently, it already has some 50 "marriages of convenience" to its credit.

For information, call toll-free: 1-800-361-2126 112-800-361-2126 (in B.C.)

ECONOMY WATCH

Productivity: A Key to Survival

When demand for goods is growing at a regular pace, it is easier for companies to pass increases in costs on to consumers by raising prices than it is to absorb such increases themselves by raising productivity. However, when there is a recession or demand is growing slowly, the rules of the game are much more difficult.

Lower Productivity = Inflation

Many company managers will say that in order to keep up with inflation they have to raise their prices. We would reply that in order to keep up with inflation companies must improve their productivity, or they may find themselves caught up in the vicious circle of inflation as shown in the figure below.

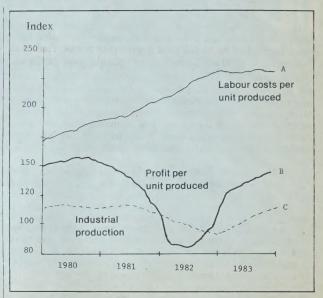


The explanation is simple. An increase in labour costs without a corresponding increase in productivity will force the company to raise prices in order to maintain its profit margin. Higher prices will give rise to higher wage demands which, in turn, will place further pressure on prices. This is the inflationary cycle.

Inflationary pressure therefore results from wage increases that are not offset by a corresponding rise in productivity. We could say that insufficient profits are the result of factors outside the firm, such as interest rates, energy costs and taxes, but these factors really have little impact on profitability if they are offset by improved productivity.

Improved Productivity for Greater Profits

The table opposite shows the direct impact of productivity on profits. In 1980 and 1981, the production of goods (Curve C) remained stable and then dropped off considerably in 1982, while labour costs per



unit produced (Curve A) rose steadily, with the result that the productivity of firms declined sharply, which affected profits (Curve B).

In comparison, in 1983, firms seem to have been able to put a ceiling on their production costs and this resulted in profits rising along with production levels.

Although we must admit that this is a somewhat simplistic analysis, it does convey the message that has been understood by companies such as GM, Sony and Texas Instruments, along with many smaller firms: that productivity has a direct impact on profits and, in difficult economic times, a firm's survival depends on efforts made to improve productivity.

Measures to Improve Productivity

In order to improve a company's productivity, a manager must take specific, concrete action. Listed below are various

measures that could be taken, grouped under three different factors of production.

Methods and equipment

- Eliminate downtime.
- Sell off unproductive or lowproductivity equipment.
- Reduce handling (batch rather than unit handling).
- Automate manual labour.

Resources

- Maintain inventory at the minimum level required to meet customer needs.
- Use all available space.
- Double the use of transportation equipment: deliver orders in one direction and pick up raw material in the other.
- Use equipment on several shifts rather than a single one.

Performance

- Make the best possible use of the experience of senior employees.
- Build a team spirit among employees.
- Encourage employees to strive for common goals.

PROFIT\$ is published to promote the services of the Federal Business Development Bank, P.O. Box 6021, Station A, Montreal, Quebec H3C 3C3 — Tel.: (514) 283-7541.

PROFIT\$ is distributed to all businesses across Canada through Canada Post at the beginning of January, April, July and October. There is no separate mailing list. Please report all distribution oversights to your local postal station.

ISSN-0711-0316 Transmag Inc.

A Board of Directors for Your Business?

The typical entrepreneur has a production or marketing background, rarely one in management, finance or control. Even more rarely does he or she have a university degree. Half of all new businesses fold within two years; 95 percent within ten years.

Ironically, things often sour when the business starts to get off the ground and the innate talents of the "salesman" or "plant manager" no longer suffice to meet the problems that go handin-hand with success. This is the time when entrepreneurs must be able to transform themselves into administrators. The individualism that at the outset was their strong point now becomes a weakness and they must look outside for help.

Occasional Use of Consultants

To solve specific and/or temporary problems, professional consultants can be used. Despite the fears of some owner/managers, three quarters of the clients in consultants' offices are small businesses. Small businesses have become increasingly important. Their revenues and profits increase at double the rate of the economy and they create jobs at triple the national average rate.

But competition is stiffening, operations are becoming more and more specialized, computerization is taking over and the paperwork can be staggering. Only ten years ago, a boss had all the answers. Not any more! He needs a battery of experts to compensate for missing inhouse know-how: to provide objective advice on such matters as data processing, market or feasibility studies or often to simply settle personality conflicts in family businesses.

Permanent Use of Consultants

If you are looking for continuity, not only in analyzing problems but also in deciding on the orientation of your business, there is nothing like a board of directors, made up of members from both inside and outside the company. Actually, a board of directors constitutes the ultimate consultants' forum since it establishes a means of permanent consultation using outsiders whose expertise will complement your own.

To help owner/managers get accustomed to working with outsiders and to overcome their natural reticence in this regard, a simple "management committee" might be an excellent stop-gap or first step, particularly for the many businesses that are not set up as corporations.

However, as liability insurance only covers directors elected by shareholders and the frequency of lawsuits initiated against directors by shareholders, employees, and clients is on the rise, the establishment of boards of directors in due form should be

Role and Objectives

While the role of a board of directors is to support owner/managers, its main objectives are to ensure the sound management of the company and to assist in decision making. The board exercises financial control, approves budgets and policies, assesses major projects and ensures the continuity of the business by formulating structures.

Composition

A minimum of three members is required: a chairman (the owner/manager) and two outside members. A formal vote is unnecessary. The owner/manager need not worry about finding himself outnumbered since the two "outsiders" are elected by the shareholders he is presumed to "control", if he himself is not the majority shareholder. Of course, these "outsiders" only sit on the board at the request of the chairman, who has selected them himself. Usually, a motion is only adopted when it is unanimously accepted. Small businesses have no time for legalism.

Outside members may be selected from three main sources: first, university professors with experience in small and medium-sized businesses; second, management consultants and various groups of professionals; and finally, heads of specialized departments (such as marketing, production or management) of larger businesses. A company should preferably strive for representa-



This article summarizes the discussions that took place during two symposiums organized recently by the Federal Business Development Bank (Québec Region)

Speakers at the first symposium:

Mr. Paul Dell'Aniello, PhD: Holds the MacDonald Stewart Chair of Management and is a professor at the Faculté des Sciences administratives, Université du Québec at Montréal; Mr. Marc Ruel: In charge of the establishment of Boards of Directors at the Groupement Québécois d'Entreprises; Mr. Lucien Perron: Attorney, De Grandpré, Deschênes, Godin, Paquette and Alary; Mr. Denis Collart: Director, Export Services, Price Waterhouse; Mrs. Rachelle Leblanc: Underwriter, liability coverage for Business Directors and Managers, Stewart Smith (Canada) Ltd; Mr. Paul Mathurin: Stock broker, McNeil Mantha Inc.

Speakers at the second symposium:

Mr. Michel Coupal, PhD: Université de Sherbrooke; Mr. Marc Ruel: Groupement Québécois d'Entreprises; Mr. Louis Lagacé: Notary, Lagacé, Gérin, Durand, Descoteaux, Custeau et Simon; Mr. Christian Dumais: Attorney, Gérard Parizeau Ltée; Mr. Marcel Riendeau: President, Trans-Audio Inc

tives from each of these trate on major issues, not sources. In making your selection, aim for the best. Ideally, a prospective director of the board should already be a member of two or three other boards

Operation

Initially, a board of directors is more preoccupied with management than with the orientation of the business but its objective is to reach a point when the reverse holds true. The first year, the board meets every month; later, every second month. An internal information system should already be in place enabling board members to be briefed prior to the meeting, so that they arrive well informed and well prepared. A board of directors' usefulness is proportionate to the information it receives. Do not try to conceal things. In discussions, concendetails

Costs

Allow some \$300 per director per meeting, or \$900 per month for a three-man board of directors. Include \$25 for liability insurance premiums for the board as a whole. For a small business, this constitutes a reasonable long-term investment; for a director coming from outside a firm, the reward is other than financial, considering that meetings can take up a full day's time, particularly if travel is involved, and expenses are not otherwise reimbursed.

A Low-Cost **Training Program**

Finally, a board of directors can readily serve as a low-cost training ground for associates, department heads, and the second generation of a family

| business. There is nothing to prevent (silent) observers from sitting in on board meetings.



Pierre Malépart Vice-President and General Manager (Québec Region)

"The Office

Word Processing

Here is the first of a series of excerpts to be published in Profit\$ from "The Office Automation Challenge", a new practical book by Norman Cahill and Guy Nephtali, an initiative of The Montreal Board of Trade.

Norman Cahill is Group Manager of the Word Processing Division of the Federal Business Development Bank, a wellknown speaker and mover in the office automation field.

Guy Nephtali is Branch Manager/National Accounts at Wang Canada and has been an innovator in information processing for the past 15 years in France and in Canada.

One definition of office automation is: "The application of computerization to office work to process formal messages and texts in an automated manner.'

The range of the various systems has considerably increased in recent years. The equipment most used by the administrative sector, however, is the typewriter (100%) and its electronic extension, the word processor.

Computer terminals, photocopiers, facsimile machines, telexes and telephones complete the series of equipment currently used in the office. All of these elements serve to support the information being handled.

Today, the gathering and processing of information permits one to achieve the following objectives:

- Ensure a better flow of information processing.
- Improve office productivity.
- Optimize investments and work procedures.
- Permit the utilization of equipment for multiple purposes.
- Facilitate work and render it more interesting.
- Increase the overall performance of firms.

Principal Functions

To measure the impact of this type of equipment, suffice it to mention that since its appearance on the market, the demand for word processing operators has exceeded in number the demand for specialized data processing personnel.

While this statement is completely accurate for large firms, word processing equipment also has impacted on other firms, whatever their size or business volume.

Although the word processing unit is destined to replace the typewriter, it also offers a whole range of new possibilities. One of its major characteristics is its capability to communicate.

This permits its integration with other elements of the information and production system, in addition to providing the office with a rapid and inexpensive communications system. All sectors of activity within a firm are concerned. from marketing to production, to purchasing, accounting, personnel management, etc.

The following is a list of some of the many possible applications of word processing:

- Standard forms and standardized letters;
- Personalized correspondence:
- Internal correspondence;
- Tenders:
- Statistics (formatted tables);
- Texts destined for typesetting:
- Procedure and instruction manuals;
- Distribution lists;
- Local and long-distance telecommunications;
- Control of inventories and production;
- Order forms;
- Sorting and calculating applications;
- Amalgamation of texts with tenders or statistics:
- Personnel forms:
- Files of all sorts.

This list represents only some of the functions of word processors, among those most commonly utilized at present.

The primary function of this system rests with the manipulation of texts. Characteristically, word processing units easily correct typing errors and permit alteration of the text, thus facilitating the work of the secretary and the administrator.

To illustrate this procedure, let us analyze the creation of a 20-page text on a word processor:

Can you <u>learn</u> to be a more successful manager? With Successful Business

14,000 Canadian businesspeople answer a resounding yes!

The Federal Business Development Bank is a leader and the most active service organization in Canada in the field of management training for small business. Over 30,000 people participate in our half-day and full day seminars annually. In addition, some 25,000 people attend courses developed and published by the FBDB which are given through local community colleges across Canada.

FBDB is now pleased to present an additional management training aid, a Home Study Course developed by SB Capital and RoyNat.

The Successful Business Management course has been carefully designed for easy, practical reading and for ready reference and immediate application to an owner's day-to-day situation. So far, close to 14,000 owners and managers have enrolled in the program.

They're the ones who set aside just 39 hours in total ... in the privacy of their own

They're the ones who've benefitted from the practical experience of other successful entrepreneurs ... from real-life case studies. And who still use the course as a reference source for advice in 26 key business areas.

If you're not completely satisfied within 14 days from recipt of the first two introductory sessions, simply return all materials to us for a complete refund of the initial registration for the property of the course at any time and pay only for the materials shipped to date. They're the ones who learned from Successful Business Management.

And they did it without risking a cent.

Now, you can too. Just by returning the coupon below.

A refundable \$10 is all that stands between you and greater success!

Ten dollars is all it takes to prove to yourself that the knowledge you'll gain from Successful Business Management will improve your productivity ... your profits!

Your \$10 investment buys you the first two sessions of this program (a \$30 value). After that, you have 14 days to decide whether the

Telephone No.

- ☐ Enclosed is a cheque for \$10. payable to Successful
- Business Management.

- Charge my credit card.	IVIC	VION	MINITIA
Exp. Date	 		
Acct. No.			

Signature_

program is for you. If you're not completely convinced, return the material for a full refund.

Management you'll learn how to:

your business.

• Put together a viable business plan so that you know exactly where you're going and how to get there. Organize, most of the work.

• When necessar more productively.

• When necessar more productively.

• When necessary, hire and fire properly and effectights without guilt or exposure to the law and Human.

• Control neverthere

Rights legislation.

• Control payables and receivables to maximize cash flow ... by being paid before you have to pay.

• Cut tax payments by learning the ropes from tax experts.

• But just the right amount of insurance ... the coverage but and your company need - and no more - at a reasonable price.

Price: • Control and analyze your business so that you "alway know where you are" versus your targets – and your com-petitors.

petitors.

• Know when and how to advertise ... to attract better employees ... generate enquiries ... promote your name ...

• Get all the help you need. When to use your banker, your ...

• Prepare your company for its ultimate sale. To ensure you're ready.

• And more.

And remember: you're covered by this iron-clad guarantee:

Raise the capital you need to start, develop, or expand

Otherwise, you'll receive 24 more information and advice-packed sessions, two at a time, at about two week intervals, billing you or charging your credit card at the rate of \$15 per session.

MIT./IVIS./IVIFS	./Miss (First Name)	Last Name
Address		
City	Prov.	Postal Code

Mail to: Successful Business Management Inc., Dept. F. 99 Doncaster Avenue, Thornhill, Ontario L3T 1L6

Automation Challenge"



creating and typing the document.

b) In the second step, the creator of the document reads the printed text, making the necessary changes, such as:

- Correction of the vocabulary, grammar and/or sentence
- Changes in the presentation of a chapter. Possibility of including paragraphs, changes in margins (and in certain cases, changes in the typeface).
- Relocation of a paragraph, for example, from the 18th page to the 6th page.
- Deletion or insertion of several paragraphs which expand or reduce the text, etc.

Each of these operations reguires that the secretary retype a major portion of the document, or the entire document. If the text was entered on a word processor, it already would be easier (and quicker) to create, through the many operational capabilities

a) The first step consists of of the equipment. Thus, the secretary would not have to retype the 50% of the text already accepted, nor would it be necessary to redo the altered pages, since the changes would be incorporated immediately and without difficulty.

> Each time that a word is changed, a sentence is lengthened or shortened, a paragraph is displaced, the operator need not modify the entire document. Another element which is significant: the screen permits the operator to verify on the spot the correctness of the changes made, before the text is printed in its final form.

> The word processor is, however, more than simply an operation for correction of proofs and the preparation of repetitive letters. The system also can act as an administrative support tool permitting, for example, the control of all accounts receivable and the identification of good and poor accounts without leaving the

By controlling and reducing the level of administrative activities, the manager could thus liberate himself/herself from certain tasks which can be delegated to administrative personnel. Another significant element is that it is now possible to manipulate data, present reports, and fulfill other functions which were up until recently reserved for specialized personnel. This new distribution of tasks will lead to:

- a reduction in the costs of administrative personnel;
- a reduction in operating delays:
- a more attractive presentation of documents;
- a better quality of informa-
- the execution of new functions by a secretary, or the upgrading of the secretary's role within the firm.

Now that reports and statistics are easily accessible as a consequence of word processing equipment, one can, with telecommunications, transmit this text or data to other offices, at very low cost. In the case of a head office, for example, there often are standardized reports which, once transmitted or received by the various offices, must be combined. Again, the word processing equipment could do the work by incorporating these reports into one, producing a condensed version and performing calculations.

These operations normally were effected by hand and necessitated endless hours of

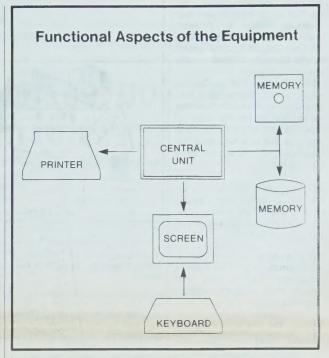
Here are a few examples of the extent of the possibilities of word processing equipment, based on the various principal functions:

- the manipulation of text;
- the administrative system with filing and listing functions, etc.;
- telecommunications with which one can combine the functions of sorting, merging of files and data, calculations,

Constituent Elements

Two types of word processing equipment have been available since 1979.

The first type of equipment functions by autonomous units



which do not permit a relationship with other units (such as screens). This is the "stand alone" system.

The second type of equipment possesses the characteristic of being global, that is, it constitutes

"communications network" to which can be added a whole range of peripheral equipment (screens, printers, electronic files) independent of their number. This is the distributed or shared system.

The components of word processing equipment function in the same way as data processing units. It is composed of five elements, functioning according to a pre-established sequence. That is:

- The keyboard;
- The central processor (to which can be added an external memory);
- The external memory;
- The cathode ray terminal (screen);
- The printer.

ORDER FORM

Please forward copy(ies) of The Office Autor	mation
Challenge at the special launching price of \$14 (bool	
\$16). Enclosed is cheque payable to The Montreal Bo	bard of
Trade in the amount of \$ (Please include \$1.50 pe	er book
for postage and handling.)	

Name: _ Firm: Address:

Tel:

Postal Code: Please return to:

The Montreal Board of Trade 1080 Beaver Hall Hill, Suite 710 Montreal, Quebec H2Z 1S9 Tel.: (514) 878-4651

For C.O.D. orders dial toll free: 1-800-361-2126 112-800-361-2126 (in B.C.)

The Ideal Business...

...there never was a perfect business, and there never will be. But let us assume that any business exists to produce profits... . I have long pondered on the various factors which might combine to produce the perfect business.

The following is my list (at least, up to this point). You might gauge your own business or profession on the basis of this list, or you may want to use this list as a reference for measuring the potential for a new enterprise.

- (1) The ideal business sells the world, rather than a single neighbourhood or a single city or locality (in other words, it has a huge market).
- (2) The ideal business has a product with "inelastic demand." This means that people need it almost regardless of price.
- (3) The ideal business has low labour requirements; the



fewer people needed, the product which people can better.

(4) The ideal business sells a product which fits a continuing human (or animal) need. It's not a fad product, it's not a easily substitute or even do

(5) The ideal business has low overhead: it does not need an expensive location, it does not

electricity, advertising, legal advice, etc.

- (6) The ideal business produces a product which is difficult (or almost impossible) for a competitor to copy or reproduce. This means the product is an original (such as a publication) or it requires very special knowhow, or it produces a product which is protected by copyright or patent.
- (7) The ideal business does not require huge cash expenditures or large investments in equipment. In other words, it does not tie up your money.
- (8) The ideal business is a business that has cash billings; it does not tie up vour money in extended credit arrangements.
- (9) The ideal business is rela-

need large amounts of tively free from all kinds of government and industry regulations.

- (10) The ideal business is portable. You can put it anywhere you want.
- (11) Here's a crucial but overlooked one: the ideal business is one that keeps your full intellectual (and often your emotional) energies.

There you are. If you use this list, it might help you cut through a lot of nonsense and hypocrisy about what you are doing and what you are looking for. None of us owns or works for an ideal business. But it's nice to know what one would look like

(Source: Dow Theory Letters. Inc., P.O. Box 1759, La Jolla, Ca. 92038.)

PROFITABLE READINGS

Micro management: how to solve the problems of growing companies. — William A. Delaney — AMACOM, 135 West 50th Street, New York, N.Y. 10020. \$20.00*

This book is a complete guide to the successful organization and operation of a small business. The author discusses the personal attributes and other resources required for success in building a company from the ground up. He draws from his own experiences as well as from those of entrepreneurs he has known. Some of the topics covered are: defining goals and making plans, choosing partners, mergers and acquisitions, going public, dealing with mistakes, and delegating authority within the company.

The small computer in small business: a guide to selection and use. - Brian R. Smith -Stephen Greene Press, Fessenden Road, Brattleboro, Vermont 05301. \$17.50*.

Smith has written this book "to be a primer for business operators or entrepreneurs who want to gain a basic knowledge of computers in order to be able to deal with the computer vendors." Covered are: how computers work, software, applications, justifying a computer for your business, evaluation and selection of a system, and planning for the computer.

Start and run a profitable retail business. - Michael M. Coltman - International Self-Counsel Press Ltd., 306 West 25th Street, North Vancouver, B.C. V7N 2G1. \$11.95*.

A step-by-step guide, the book deals briefly with all aspects of establishing a retail business, from how to set it up. site location and market analysis through financing to pricing, inventory and advertising.

Start and run a profitable video store: a step-by-step business plan. - Stan Loh -International Self-Counsel Press Ltd., 306 West 25th Street, North Vancouver, B.C. V7N 2G1. \$10.95*.

With the video business booming, more business people are thinking of opening a video store. The competition is stiff and recouping your capital takes time. This book gives a good background to the field and covers such areas as choice of stock - VHS versus Beta, video games, rental systems, and membership plans. Also included in the appendices is a listing of recommended magazines and books to keep the retailer up-to-date with developments in the field.

* prices listed are approximate

Management expertise. You have it with...

The challenge of running a small business: you have to be an expert at everything... from payroll to profits, inventory to exports, cash flow to promotion.

Fact is, you can't be an instant expert in everything, and that's where CASE can help.

CASE is a service offered only by FBDB. It stands for Counselling Assistance to Small Enterprises and it can be the secret of your success.

CASE provides hands-on

counselling by successful, retired people who are knowledgeable in your type of business

A CASE counsellor can help you improve your business operation, quickly.

Find out about CASE today. Call toll-free 1-800-361-2126

in B.C. 112-800-361-2126

La Banque offre ses services dans les deux langues officielles.

BACKING INDEPENDENT BUSINESS



Federal Business **Development Bank**

Banque fédérale de développement

Canada

Productivity Based on People

"Your employees are the key to improving your 's says one productivity, CASE* counsellor.

When asked what the word "productivity" means to him, CASE* counsellor Marcel Bernier unhesitatingly answers that it is a "series of actions, taken by everyone involved, which contribute to the smooth operation and profitability of the business.

Introducing Changes

Technical improvements for producing more and better quality are nearly always available. The difficulty lies in introducing necessary changes, as everything depends on the people who have to live and work with them.

Mr. Bernier cites the example of a fabric cutting shop in a factory making upholstered armchairs: "Imagine that, after careful observation, you decide to move the cutting table closer to the sewing shop, to cut down on handling time.

"If you take their opinions into account, you're killing two birds with one stone: the table can be moved to benefit production and you have the agreement of the personnel who are affected by the change. Productivity automatically has a much better chance of improving.'

It is a simple, practical solution which does not upset the manufacturing process. But how do you go about implementing it?

"You could simply move the table without asking the



work on it. You then run the risk of obtaining only half the beneficial results anticipated: reduced handling but an unhappy staff. It's obvious that the employees who work at this cutting table all day long would have suggestions to make on relocating the tool of their trade.

"If you take their opinions into account, you're killing two birds with one stone: the table can be moved to benefit production and you have the agreement of the personnel who are affected by the change. Productivity automatically has a much better chance of improving.

Mr. Bernier worked in the furniture industry for 30 years. He has held almost every possible position (supervisor, salesman, sales manager and general manager) and he is emphatic: "Productivity is a matter of quality rather than of quantity; quality not only of the product and production facilities, but also of the people without whom productivity would not exist." His experience as a CASE* counsellor in Montréal has led him to suggest three types of action for increasing productivity.

the Law of the Extra Effort

"What really counts is that little bit of extra work that makes all the difference: the

opinion of the employees who boss who comes in early, the employee who resews a poorlymade seam before the error is detected by the final inspection, or a salesperson who makes a detour to visit an extra client." It is this "extra effort" alone that will help increase quality and produce better results all round.

> "What really counts is that little bit of extra work that makes all the difference: the boss who comes in early, the employee who resews a poorly-made seam before the error is detected by the final inspection, or a salesperson who makes a detour to visit an extra client.'

2. Aim for Continuity

Then come continuity, stability and discipline at both the individual and company levels. "In the past, twelve identical sofas would be ordered at a time. Now, we get orders for only two or three of the same model.

"In the past, we were more systematic because the orders that came in were regular. Nowadays, everything changes so fast that we have to work actively at achieving continuity - which is a prerequisite for good productivity - by combining flexibility (in the face of a diversity of orders) and steady production rates (smoothing the differences between peak and slow periods of activity).

"Accepting responsibility on the one hand, and on the other. being willing to take orders so as to be able to give them.'

3. Accept Responsibility

With regard to the part played by the boss or the foreman, productivity is directly related to two specific qualities, which Marcel Bernier describes as follows: 'Accepting responsibility on the one hand, and on the other, being willing to take orders so as to be able to give them.'

Accepting responsibility means mostly doing what you have to do from beginning to end, without getting sidetracked and without passing the buck along the way, under the pretext of "delegating." One should not delegate a job once it has been started. Either delegate it at the outset or not

Being willing to take orders is as important as giving them; in fact, it is essential for preserving credibility. Those who give orders must be sure that they are clearly understood by those who are to carry them out - so put yourself in the latter's position.

People who receive orders need to understand why they are given and shouldn't hesitate to ask for clarification. Everyone gains, because this avoids those misunderstandings that cause disorganization and losses of time and money

Trusting

Finally, Mr. Bernier emphasizes the need for trust - trusting yourself and trusting the employees, as the two are closely linked. This trust can be expressed in various ways, such as asking carpenters for their opinions on plans for a new model, giving upholsterers the necessary resources to improve their work or issuing fair and just rewards.



A State of Mind

Productivity is really a state of mind that impels us to give priority to the quality of the goods and services we are supplying, to keep our staff involved and to respect scrupulously the promises we make to our customers.

* CASE is a unique counselling service offered exclusively to small and medium-sized businesses by the Federal Business Development Bank. CASE has a roster of over 1 400 experienced counsellors waiting to advise you on any aspect of business from bookkeeping to marketing, through setting up a production line to inventory control.

And better still, your cost is minimal for the value offered. The CASE Counsellors: They've Been There! Their help is practical! For more information, call the Federal **Business Development Bank** toll free (during business hours) at 1-800-361-2126 (in B.C. 112-800-361-2126). The FBDB is Backing Independent Business.

Beat the Clock, and Relax!

"If I only had the time!" Yet, each day is made up of 24 hours for everyone. Quantity is the same, but what about quality? It's the use that we make of our time that matters. Basically an organizational problem.

Managing your time is organizing your activities in order to be as effective as possible within the available time.

A Personal, Subjective Discipline

Everyone makes their own use of those 24 hours. Some people make it an obsession (they "never have time"); others couldn't care less. Some have completely mastered time, while the rest spend their lives trying to catch up; but most people like to end the day with the satisfaction of knowing they haven't wasted too much of their time.

Above All, Know Thyself...

Who am I? To what category of time-consumer do I belong? Specialists have determined three different types of time consumers: decision-makers, doers and instructors.

Decision-makers use their time to gather together the information required for the company's smooth operation and to make the necessary decisions. The owner of a clothing store is a decision-maker when she attends a fashion show, plans her week, assigns tasks, monitors sales, or hires an employee.

The **doer** performs tasks. The boss in a garage is a doer when he adjusts a carburetor and a decision-maker when he meets with a contractor to discuss enlarging his shop.

Instructors help others work autonomously, in accordance with objectives that have been set for them. They invest their time in the medium and long term. They know that, by "wasting" (actually investing) a few minutes or a few hours explaining job directives, they are saving valuable time that would be wasted later in correcting, clarifying, or starting projects over.

You can draw up your own profile according to the above functions, account for the time you spend on each of these categories and take appropriate measures.

Take Appropriate Measures

If there is one area where self-discipline is really required, it is that of time management. That people only change their habits when they really want to cannot be repeated too often. The techniques which follow require an absolute commitment on your part to using your time more effectively.

1- Learning to Say No

This is fundamental, yet it requires a great deal of effort. It's more fun to be pleasant than to be unpleasant. But let's remember the time that can be wasted because we try to please rather than to be effective. For example, we have all at some time hurriedly said "Yes" to avoid controversy, leading to unfortunate consequences that were only corrected later following arguments, excuses and hours wasted in repeating the work....

By trying to please (or more precisely to avoid being unpleasant) what we gained was more anxiety, wasted time and loss of face. It would have been far more profitable to tell other parties at the outset: "I'm sorry, but that's not possible."

2- Weeding Out the Time-Wasters

The time-waster is a pernicious creature whose favourite haunt is the manager's office. There are generally two species: the external and the internal time-waster.

The external time-waster often manifests itself on the telephone, or it may take the form of a visit that has little to do with mutual business interests. In any case, the problem is the same: you have to interrupt your work to listen to people who take twenty minutes to say what could be communicated in just five minutes at another time.

Another common external time-waster is needless paper-work — forms to be filled out, superfluous photocopies, unnecessary memoranda: in short, anything that tries to compensate — ineffectively — for poor communications within the company.

Unfortunately, there is no way of getting rid of the external time-wasters except by patiently and persistently simplifying the communication

network, clarifying information issued and received, restricting telephone calls to scheduled periods, keeping an appointment book and closing your door at certain times.

The internal time-waster is detected by simple self-analysis. When do we waste our own time? Very simple. When we postpone a job, when we fail to delegate, when we have no clearly defined objectives, priorities or plan. When we try to do too many things at once or when we have to make decisions in times of crisis.

The ultimate weapon against time-wasting is to establish priorities. How do we start? Priorities are set according to two criteria: urgency and importance.

3- Setting Priorities

The ultimate weapon against time-wasting is to establish priorities. How do we start? Priorities are set according to two criteria: urgency and importance. Visiting the bank manager may be urgent but not

important (a simple case of forgetting to cover a cheque); important but not urgent (to find out whether you will be able to renew your line of credit in three month's time); neither urgent nor important (to offer an invitation to a golf tournament in six months); or very urgent and very important (the payroll cheques are not being honoured!)

4- Making Up a "To Do" List

Acquire the daily habit — if it isn't already one — of writing down a list of the things you have to do tomorrow. Making up this list should be the last

thing you do before you leave the office, and should be the first thing you look at when you arrive in the morning.

The "To Do" list is a wonderful working tool that lets you set priorities, check what has been done, plan your time and group activities whenever possible.

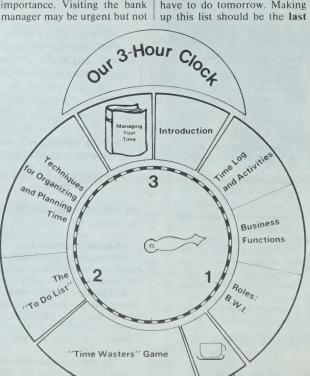
The "To Do" list is a wonderful working tool that lets you set priorities, check what has been done, plan your time and group activities whenever possible.

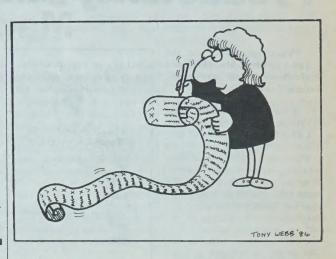
All you really need to manage your time effectively, then are—

- A sound analysis of your time
- A diary kept scrupulously up to date
- · Your daily "To Do" list

Time is money — so why waste it? Learn a few simple techniques to organize your time better — things you can put into action the very next day. Register for our *Time Management* seminar. Three short hours and a registration fee of only \$27.75 are all it takes to learn how to utilize your time more effectively.

For more information, call the Federal Business Development Bank toll free (during business hours) at 1-800-361-2126 (in B.C. 112-800-361-2126). The FBDB is Backing Independent Business.





CMA and **FBDB** Join Forces in **Management Training for Manufacturers**

The Canadian Manufactur-Association and the Federal Business Development Bank are pleased to announce the availability of their new joint seminar "Financial Analysis for the Non-Financial Manager.'

Through its Action for Survival and Productivity Program, CMA identified a need for financial skills among non-financial managers. As a result the FBDB's Program Development Department and the CMA proceeded to develop this full day seminar. It is another one in a series of joint seminars developed and presented by FBDB in conjunction with associations or professional groups.

Learn to Communicate with Your Accountant

Accounting is an important aspect of your business. If you are to communicate effectively and profitably with your accountant it would be wise to learn a little about what he/she does. It is a fact of life that owner/managers must learn as much as possible about business areas with which they are not familiar.

If you are to communicate effectively and profitably with your accountant it would be wise to learn a little about what he/she does.

The objective of the FBDB/CMA seminar is not to have the participants become financial experts but to have them develop a keener awareness of financial statements and financial control systems so as to be able to make better use of financial analysis as a decision-making tool.

The focus of the seminar is on internal reporting for managers to use in planning and controlling routine operations as well as in special situations and planning. The analysis of internal reports offers various types of information, each serving a different purpose, but always directed to raise and help to solve three basic types of questions:

- Am I doing well or badly financially?
- Which problems should I look into, and when?
- Which is the best way to do the job?

The seminar covers vertical and horizontal analysis, ratio analysis, cost/volume/profit relationships, and budget planning.

Case Study

The realistic case study presents a metal panel manufacturer that after a period of steady growth now has an annual sales volume of \$2 000 000. This company has, in its last fiscal period, incurred a net operating loss despite the continued dollar growth in sales.

Why has this happened? Is there a remedy? Participants will cover the material through several exercises and group discussions and will propose solutions using a master budget.

Practical Take-Home Material

At the end of the seminar, participants are provided with practical and attractive takehome workbooks, which summarize the material covered



Mr. G.B. Ross, Senior Vice-President, Management Services, Federal Business Development Bank and Mr. Roy Phillips, President, The Canadian Manufacturers' Association

during the day, and which can be utilized by the participants in their own businesses.

Presentations of the seminar

will be organized by the CMA. through its seminar programs. and will be led by qualified FBDB personnel.

Seminars Program

The Bank offers a wide array of Management Training Seminars especially oriented toward the problems of small business operators. These one day or half day sessions follow a carefully designed set of procedures geared to giving the most information possible in the limited time available. Each topic is dealt with in a clear, easyto-follow, step-by-step

Each seminar is built around a case study, a reallife business experience that has been adapted for the discussion purposes. Under the guidance of our experienced group leader, each case is broken down and thoroughly discussed by the participants. This is done both by general discussion and by active participation in small groups. These groups, made up of the participants themselves. provide the points of view of people in all kinds of different businesses. All of this is supported by comprehensive, clear, printed materials and visual aids.

The key to the seminar is the discussion group. The exchange of ideas between experienced business people is inevitably beneficial to all involved. Participation is one of the most valuable tools of the learning process. Each seminar is conducted in such a way that every participant is an important contributor to the group.

FBDB's Free **After-Seminar Service**

How often do questions occur to you only the next day, or even later?

It's perfectly normal. And that's why all FBDB seminar leaders - or Management Services Officers - remain at your service after your seminar is over.

Continued contact, continued advice, continued assistance - the FBDB Management Services Officer is there to provide them all. That's what FBDB's Free After-Seminar Service is all about.

How To Register For a Seminar

Call any one of the FBDB offices across Canada. Registration costs are surprisingly low. (\$27.75 for a half day; \$49.75 for a full day). Don't forget to ask about our special discount package.

FBDB is a Federal Crown Corporation with a mandate to help business succeed through flexible financing.

Do you need financing?

- Increase in cash flow?
- · Refinancing?
- Expansion?
- · Land Purchase? · Construction of building?
- Renewal of equipment?
- Major repairs?
- Research and development?
- Acquisition?

At FBDB, we know that both new and well established businesses can use financing and we're here to give it to you. Here's how.

We analyse your project (viability, risks, securities, equity, etc.). If it looks favourable, we can provide you with term loans designed especially to meet your needs:

- Term loans granted for up to
- · You can choose:

 - floating rates
 fixed rates for periods of 1, 2, 3, 4 or 5 years
 combination of floating
 - and fixed rates.
- · Floating interest rate loans may be converted to fixed rates (at the borrower's con-
- · Flexible repayment terms according to the borrower's capacity.
 - monthly installments
 - seasonal payments

With our financial help, you'll. have room to breathe, maintain cash flow, and grow!

Call us today:

1-800-361-2126 112-800-361-2126 (B.C.) (toll free)

La banque offre ses services dans les deux langues officielles.

BACKING INDEPENDENT BUSINESS



Federal Business

Banque fédérale evelopment Bank de développement

Canada

How Does the Son (or Daughter) Learn to Run the Business?

Every man is more or less a teacher at heart; each of us enjoys the ego satisfaction of showing others, of advising, of putting our thoughts and ideas into other minds. And every businessman with a young son plans on teaching his boy what he thinks he has learned about all the great mysteries of life: about women, business, politics - die making, Brown & Sharpe cam layout or what have you. I hope this is normal; it's too prevalent (and satisfying) to be abnormal.

But is it a good idea? Can you actually teach modern business methods, how you have run your firm, how it should be run (you think), and how it should be run as times change and the firm grows? And if not, then who can teach vour son (or daughter) - who can show him (or her) how to become a successful president?

Can you actually teach modern business methods, how you have run your firm, how it should be run (you think), and how it should be run as times change and the firm grows?

The commonest reaction to this question is, "I'll do whatever teaching is necessary where else can he learn how to run my business?" So most sons play at work in the firm during summer vacations, go to college, off to war, perhaps back to school for an MBA, and finally arrive ready to step in and "learn from dad."

With the emotion stripped aside, does that really make much sense? "Dad" doesn't need a student - he needs help. He is much too busy to do a thoughtfully thorough, well-organized teaching job. Look at how it works in

CASE HISTORY #1

The father let the son "try

ments, getting a smattering of each, then select the area which he liked best. The firm is a stamping plant and the son took over the sales end. He has been quite successful and, at 42, has developed into a fine salesman.

Unfortunately, however, the father is about ready to retire and it has just begun to sink in that the son can sell stampings - but he has only a vague idea about how to run a stamping

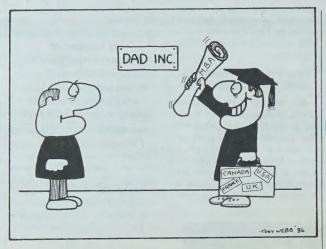
A bigger firm might have developed people he could lean on - strong manufacturing and estimating departments under the father - or the son might have become Executive VP, learning to work with all the departments. But this did not happen. In a sense, the son was not taught at all; he was pushed into sales (which the father did not like) or else he moved toward sales work to obtain independence. Today he knows next to nothing about the business as such.

OBSERVATION: This father is a doer, and either is not interested in teaching or is incapable of doing it. The son is a self-taught sales "manager." Fine as such, but a bad risk when he takes over total management. His best bet will be to sell the firm to another stamper who is weak on sales, (which should not be difficult to find). Learning the business will be hazardous at best. Not impossible, of course, but the firm will have to be very solid to survive a couple years of his amateur management.

CASE HISTORY #2

This company is a cuttingtool manufacturer, employing 110; the father is 56 and the son 34. The son worked summers at his father's plant through high school and four years of college. Then, under his father's guidance, he left to work at various jobs for other companies all in metalworking, all small precision parts, each with between 35 and 200 employees.

He has been a foreman. out" in the various depart- methods man, salesman, and



cutting-tool service man. He has just rejoined his father and will take over production management. No VP title he will earn his keep. But he has followed a carefully prearranged plan worked out years before.

He has knocked about, seen other businesses, worked for other men and has convinced himself that he wants to take over the family business. He brings in the fresh air of outside ideas and experience, and has deliberately arranged for constant replenishment by carefully selected outside advisors.

So this father has the rare pleasure of knowing that his son has joined him because, as an adult, he has decided to not because of habit or ignorance or because he could not make it on the outside. The son has learned about business and the world - now he is ready to learn about the family business and about his father's methods.

OBSERVATION: The future looks bright for this business. Not that all will be rosy, nor that the son will not want to bring in ideas and methods or to make changes which will shock his father. But the son is not just "Sonny," he is an adult and an experienced businessman.

Granted, he has not run a company, but he has watched four other presidents run companies; he has seen brilliance and stupidity, good luck and bad, confidence and timidity. He will look at his father as a man of great accomplishment, but not as a demigod. They will make an excellent team - if the father can rise to his own planning.

CONCLUSION: The best of these two examples - the last one - has developed a son with considerable outside business experience but no actual experience with management, risk taking, or decision making. These he still must learn - and they are crucial. While this particular company, and father-son team, will probably do all right, they would have benefitted greatly if the son had actually managed a business, no matter how small.

For that reason, we prefer the example set by a Detroit firm. Here the son has worked only for the family firm - but one department was split off as a completely separate corporation, with the son as president. It is small (18 men) but he runs every aspect of it. He has his own suppliers and sells to both the family business and to other customers.

The father taught his son the rudiments of business, then turned him loose to develop working experience at the helm. They plan to remerge the firms when the son is ready to move in and begin to apply his know-how to the larger operation. But he is learning presidenting by actually being a president: a rare and valuable experience.

In our next issue: "The Daughter and the Business"

This article is condensed from a chapter in the author's book, THE FAMILY IN BUSINESS, released by the IBI Press, Box 159, Akron OH

PROFIT\$ is printing key chapters from the book, the first ever devoted exclusively to the personal relationships within the privately-owned business. For information on the book, contact the publisher



Frank Butrick has, for over two decades, been a leading consultant, convention speaker and author on the familyowned business. He has written hundreds of magazine articles through the years and his concepts have been incorporated in numerous books. He averages nearly 50 convention appearances a year, and is active as a consultant, serving business owners all over America. If you have a situation upon which you would like Mr. Butrick's comments or advice, you may contact him by writing the IBI Press in Akron, or calling him at 216/253-1757. There is no cost or obligation - but if you write, be patient. His heavy travel schedule precludes quick replies to his correspondence.

(ou votre fille) à diriger votre entreprise Comment préparer votre fils

expérience rare et inestimable. jouant réellement ce rôle, une prend à devenir président en vice de l'entreprise-mère. Il apmettre son expérience au serque le fils se sentira prêt à ront les deux sociétés une fois l'expérience seul. Ils fusionnea ensuite permis d'acquérir de

«Votre fille prend la relève» Dans noire prochain numéro:

case postale 159, Akron OH SINESS, public par IBI Press, Butrick, THE FAMILY IN BUd'un chapitre du livre de Frank Cet article est le résumé

ciétés privées. betsonnelles au sein des soexclusivement des relations vrage, le premier à traiter ties importantes de cet ou-PROFIT\$ reproduit des par-



obligation de votre part). 216/253-1757 (sans frais ou en lui téléphonant au numéro écrivant à IBI Press, ou encore, en communication avec lui en attention, vous pouvez entrer soumettre un problème à son l'Amérique. Si vous désirez taires d'entreprise dans toute d'expert-conseil à des propriéannée et offre ses services quantaine de congrès par ouvrages. Il participe à une cinmentionnées dans plusieurs familiale. Ses théories ont été sur les entreprises de propriété auteur de nombreuses études conférencier très en vue, Butrick est un conseiller et un Depuis plus de 20 ans, Frank

DNI AGA9

deux formeront une excellente comme un demi-dieu. Tous choses, mais il ne le verra pas son père a accompli de grandes ou timidité. Il reconnaîtra que chance, réagir avec confiance jouer de chance et de mala vus prendre des décisions, autres présidents le faire. Il les prise, mais il a observé quatre Il n'a jamais dirigé une entre-

facile si le fils avait déjà dirigé tout aurait été beaucoup plus L'entreprise, probablement, fonctionnera très bien, mais deux domaines fondamentaux. et de la prise de décisions, l'expérience réelle de la gestion prise familiale; il lui manque affaires à l'extérieur de l'entrefamiliarisé largement avec les dans le dernier exemple, s'est CONCLUSION: Le fils,

une entreprise, même petite.

miliale ainsi qu'à d'autres seurs et vend à l'entreprise fativités. Il a ses propres fournisfils doit en diriger toutes les acpetite (18 employés), mais le président. Cette entreprise est société distincte, dont le fils est transformé un des services en l'entreprise familiale. On y a sa formation uniquement dans firme de Détroit: le fils a acquis Lexemple que nous offre une Nous préférons donc

fils de son père. Il est devenu | les rudiments des affaires et lui Le père a enseigné à son fils

entre 35 et 200 employés. ments de précision et comptant giques, fabricantes d'instrud'autres sociétés métalluroccupa différents postes dans l'usine de son père. Puis, il Quand il était aux études, le un homme d'affaires expéri-fils travaillait durant l'èté à menté.

mis au point. suit un plan soigneusement tion et doit faire ses preuves. Il sable de la gestion de la producprise paternelle, il est responchants. De retour dans l'entrela réparation des outils trandeur, préposé à l'entretien et à conseiller en méthodes, ven-Il a aussi été contremaître,

seillers externes. s'entourant des meilleurs concompte bien se tenir à jour en riences toutes fraîches, il son bagage d'idées et d'expél'entreprise familiale. Muni de qu'il désire assurer la relève de Il est persuadé aujourd'hui

se familiariser avec l'entreprise monde; il est maintenant prêt à à connaître les affaires et le réussir ailleurs. Le fils a appris rance ou parce qu'il ne pouvait non pas par habitude, par ignoassocié à lui par préférence et heur de savoir que son fils s'est Le père éprouve le rare bon-

Mais il n'est plus seulement le ments qui déplairont au père. idées ou à apporter des changechera peut-être à imposer ses cette entreprise. Le fils chernir semble prometteur pour COMMENTAIRES: L'ave-

> «apprendre de papa». dans l'entreprise et à s'intègrer complètement bras, ils se sentent prets a od ministration sous le uə əmojdip 'no anol nv nbsnl (eie, par exemple) indub inalliaurat y no) l'entreprise de leur père

prement dite. près tout de l'entreprise pro-Aujourd'hui, il ignore à peu rien de cela ne s'est produit. ment de chaque service. Mais en profondeur le fonctionneprésident exécutif, apprendre aurait pu, à titre de vicel'estimation; ou encore, le fils lui-même principalement du service de la fabrication ou de (par exemple, en s'occupant aurait pu former une relève importante, le propriétaire Si l'entreprise avait été plus

oncilonnement de

progressivement le

apprennent

ger une usine de matriçage.

vague idée de la façon de diri-

matrices, mais qu'il n'a qu'une

son fils peut certes vendre des

peine à se rendre compte que

sa retraite et il commence à

La plupart des jeunes

à un novice pendant plusieurs t-elle si elle est encore confiée Mais l'entreprise survivrases connaissances des affaires. fils pourrait décider de parfaire le point faible. Ou encore, le le service des ventes constitue autre usine de matriçage dont sa firme au propriétaire d'une L'idéal serait que le père vende la gestion de toute l'entreprise. risques en acceptant d'assumer s'expose à de très grands «autodidacte», Celui-ci fils est un directeur des ventes est un homme d'action. Son COMMENTAIRES: Ce père

Etude de cas no 2

de 56 ans et le fils de 34 ans. 110 personnes. Le père est âgé d'outils tranchants emploie Une entreprise de fabrication

> à «apprendre de papa». plètement dans l'entreprise et sentent prêts à s'intégrer comministration sous le bras, ils se qu'au jour où, diplôme en addurant l'été, par exemple) jusleur père (en y travaillant tionnement de l'entreprise de nent progressivement le fonc-La plupart des jeunes appren-

Etre dirigée à l'avenir?

(selon vous) elle devrait

entreprise et comment

vous avez dirige votre

nommos sanbildxo b

esourabom sulq

techniques de gestion les

mesure d'enseigner les

comment on devient un chef saurait montrer à votre enfant

que vous, de toute façon, ne

ment que personne d'autre

nir Vous répondrez probable-

elle devrait être dirigée à l'ave-

prise et comment (selon vous)

vous avez dirigé votre entre-

dernes, d'expliquer comment

niques de gestion les plus mo-

mesure d'enseigner les tech-

idées? Mais est-ce toujours

réussir à leur transmettre ses

aux autres, à les conseiller et à

grande satisfaction à enseigner

l'âme. Qui n'éprouve pas une

moins des professeurs dans

Nous sommes tous plus ou

nue pouue cpoze;

Etes-vous vraiment en

d'entreprise efficace.

Etes-vous vraiment en

dans la pratique. nu ben comment cela se passe jouer à l'enseignant? Voyons a-t-il le temps et la capacité de la bonne solution? Le «papa» Là encore, est-ce vraiment

Etude de cas no 1

Le père va bientôt prendre comme un excellent vendeur. et, à 42 ans, il est reconnu Le fils a opté pour les ventes sir ensuite celui qu'il préférait. services pour qu'il puisse choiavec la nature des différents laissé son fils se familiariser de matriçage. Le propriétaire a

L'entreprise est une usine

formation en gestion des manufacturiers L'AMC et la BFD s'unissent pour la



Association des manufacturiers canadiens. M. **G.B. Ross**, vice-président principal, Services de gestion-conseil, Banque fédérale de développement et M. **Roy Phillips**, président,

Le service des séminaires

compétents de la BFD. animée par des représentants programme de séminaires, est l'AMC dans le cadre de son Cette activité, organisée par

> prise qui ne leur sont pas famisur les aspects de leur entrese renseigner le mieux possible propriétaires-dirigeants doivent son domaine d'activité. Les devez connaître quelque peu avec votre comptable, vous de façon efficace et profitable entreprise. Pour communiquer un aspect important de votre

cisionnel. financière dans le processus déafin de mieux utiliser l'analyse tèmes de contrôle financier les états financiers et les sysapprendre à mieux connaître experts financiers, mais de leur transformer les participants en BFD et l'AMC n'est pas de L'objectif poursuivi par la

ces trois questions fondamenverses, en vue de répondre à portant sur des situations dioffre différents renseignements L'analyse des rapports internes que des situations spéciales. tivités quotidiennes aussi bien nification et le contrôle des acservant aux cadres pour la plalement sur les rapports internes Le séminaire porte principa-

d'effectuer le travail? Quelle est la meilleure façon régler et quand? Quels sont les problèmes à elle bonne ou mauvaise? - Ma situation financière est-

tion budgétaire. profit ainsi que de la planificades rapports coûts/volume/ l'analyse au moyen de ratios, lyse verticale et horizontale, de Le séminaire traite de l'ana-

Étude de cas

nettes au cours de son dernier subi des pertes d'exploitation Pourtant, cette entreprise a de vente annuel de 2 000 000\$. atteint maintenant un volume riode de croissance continue, métalliques qui, après une péseute nu tabricant de panneaux Une étude de cas réaliste pré-

d'un budget principal. seront des solutions à l'aide discussions de groupe et propoblème au cours de plusieurs étudient les aspects de ce pro-Pourquoi? Les participants

pratique Cahier d'exercice

tion imprimée.

gens oeuvrant dans diffé-

naître les points de vue de

memes, permettent de con-

tués par les participants eux-

de travail. Ceux-ci, consti-

sions générales et d'équipes

prend la forme de discus-

expérimenté. Cette analyse

direction d'un animateur

par les participants sous la

divisé en étapes et analysé

l'étude. Chaque cas est

adaptée aux besoins de

rience d'affaires vécue,

naire: il s'agit d'une expé-

l'essentiel de chaque sémi-

traité de façon claire, simple

limitée. Chaque sujet est

dans une période de temps

plus d'informations possible

planifiées, afin de donner le

d'une demi-journée sont

séances d'une journée ou

de petites entreprises. Ces

des problèmes des dirigeants

traitent particulièrement

de séminaires de gestion qui

peuvent utiliser pour leur

au cours de la journée et qu'ils

qui résume le matériel étudié

cahier d'exercices pratiques

La BFD offre un éventail

et progressive.

propre entreprise.

L'étude de cas constitue

Apprendre à professionnels. associations ou des groupes BFD conjointement avec des naires qu'élabore et présente la dn nu des nombreux semi-Journée, qui ne représente minaire d'une durée d'une l'AMC, a donc préparé ce sé-

maine. La BFD, avec l'aide de

La comptabilité représente leurs connaissances dans ce doson comptable ciers ont besoin d'améliorer communiquer avec taté que les cadres non finanproductivité», l'AMC a consgramme «Opération survie et Dans le cadre de son progestionnaires non financiers». «Analyse financière pour les nouveau séminaire conjoint:

 Vous avez le choix:
 — taux flottant ens 02 s'upeul emnet à stêrq •

combinaison de taux - taux fixe pour des périodes de 1, 2, 3, 4 ou

être converti en taux fixe (au • Un prêt à taux flottant peut flottant et fixe.

· Modalités de remboursenant des trais minimes). aré de l'emprunteur moyen-

versements saisonniers. - versements mensuels paiement de l'entreprise; établies selon la capacité de ment variees et flexibles

croissance de votre entreprise. manoeuvre nécessaire à la souples, et susceptibles de sauvegarder votre marge de des conditions avantageuses, pouvez être assuré d'obtenir En vous adressant à nous

115-800-361-2126 (C-B) :iud'bruojus yppelez-nous des

The Bank offers its services in

both official languages. (sans frais)

Pederal Business Pevelopment Bank

de développement

Sanque fédérale



lement pour vous. Les prêts à terme de la BFD ne s'arrêtent pas aux taux d'intérêt. Voyez:

terme souples et conçus spécia-

vons vous aider avec des prêts à

(viabilité, risques, garanties, ren-tabilité, etc.) et ensuite nous pou-

elle ou même établie solidement, peut avoir besoin d'un coup de pouce. La BFD le sait et se dit prête à intervenir. Comment?

Toute entreprise, si Jeune soit-

Acquisition d'une entreprise?

Recherche et développement?

Renouvellement d'équipement?

Reparations majeures?

• Construction de bâtisse?

• Augmentation du fonds de roulement?

Besoin de financement?

C'est la raison d'être de la

des entreprises sont essen-tielles au développement de

Mous croyons que la multiplication et la prospérité

notre société tout entière.

qu'elles offrent maintenant un

sont heureuses d'annoncer

fédérale de développement

turiers canadiens et la Banque

L'Association des manufac-

· Achat de terrain?

• Refinancement?

• Expansion?

ON APPUIE VOTRE ENTREPRISE

Canada

à un séminaire Pour s'inscrire

couseil ne demandent qu'à

BFD. Nos agents de gestion-

Service après séminaire

vous offre gratuitement le

tance soutenue, voilà ce que

des conseils, et une assis-

entière disposition, même

conseil demeurent à votre

agents du service de gestion-

blèmes! Les animateurs/

séminaire? Pas de pro-

viennent à l'esprit après un

de la BFD

séminaire gratuit

Le Service après

buer aux efforts du groupe

cipant puisse à la fois contritelle sorte que chaque parti-

naire est conçu et dirigé de

fitable à tous. Chaque sémi-

et en bénéficier.

Certaines questions vous

après le séminaire.

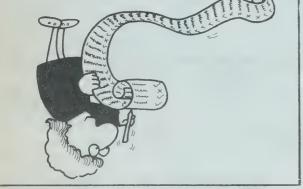
Des rapports constants,

de la BFD au Canada. Les Appelez l'un des bureaux

minaires. affaires ne peut qu'être procrivent à plusieurs de ces séentre les gens du milieu des équipe. L'échange d'idées spécial pour ceux qui s'inse'est la discussion en de vous informer du rabais demi-journée; \$49.75 pour une journée). Woubliez pas La clé du séminaire, modiques. (\$27.75 pour une jections et de documentafrais d'inscription sont très On se sert également de prorents domaines d'affaires. remet aux participants un A la fin du séminaire,

Rien ne sert de courir...

«Ah, si seulement j'avais le prendre les mesures appro-



début: «Je regrette mais c'est son interlocuteur, au tout été bien plus payant de dire à une perte de crédibilité... Il eut soucis, des heures gâchées, plaire) on aura gagné: des plus exactement évité de dé-

2- Chasser les grugeurs «...əldissoqmi

Le grugeur de temps est une sdwaj

geur externe et le grugeur inralement deux espèces: le grudirigeants. On distingue généles bureaux des propriétairesmaladie pernicieuse qui envahit

minutes une histoire de cinq trer des gens qui étirent à vingt pour écouter, voir ou rencontaut interrompre son travait les cas, le mal est identique: il vous concerne pas. Dans tous genre ou d'une réunion qui ne pestif, d'une visite du même d'un appel téléphonique intemteste souvent sous la torme Le grugeur externe se mani-

ce qui tend à remédier à une de services inutiles, bref, tout tion de documents, les notes paperasse à remplir, la duplicaexterne, il faut mentionner la Comme autre grugeur minutes, à un moment inop-

externe, il n'y a malheureuse-Contre le grugeur de temps entreprise. mauvaise communication dans

tions, d'heures perdues à rede discussions, de justifica-

commencer le travail, etc.

I- Dire Non l'importance.

criteres: Uurgence et

s, stablissent selon deux

de votre temps à certaines exi-

lonté de soumettre l'utilisation

gent de votre part la terme vo-

que nous vous proposons exi-

on le veut bien, les techniques

bitudes que dans la mesure où

Comme l'on ne change ses ha-

c'est bien la gestion du temps.

vraiment de l'autodiscipline,

Les mesures appropriées

S'il est un domaine où il faut

Les priorités

fallu rattraper ensuite à coup sedneuces desastreuses qu'il a l'autre, dit oui, un oui aux con-Nous avons tous, un jour ou tage à plaire qu'à être efficace. du fait qu'on a cherché davanpensons à tout le temps perdu plaire que de déplaire. Mais fort. Il est plus agréable de qui demande beaucoup d'ef-Voilà une mesure radicale

Pour avoir voulu plaire (ou

«Grugeurs de temps» sep ner Roles: "Cyoses sab alsi1 Fonctions sdm91 ub planification 28 ACTIVITOS aniauauda sdwaa Introduction Gérer Souls Heures

La liste est un outil de travail sulté le matin, en arrivant au être le premier document conter le bureau, et la liste devrait dernière activité avant de quitmain. Cela devrait être votre qu'il vous reste à faire le lendechaque jour la liste des choses n'est déjà fait - de dresser

Prenez l'habitude - si ce

du huissier par

TONY WEBS 84

ÉTÉ 84

4- Dresser sa liste des choses

important (juste avant la

six mois); ou très urgent et très

un tournoi de golf pour dans

a faire

exemple).

ment rien d'autre à faire urgent ni important (l'inviter à

vites qui peuvent l'être. temps et de regrouper les actitout a été fait, de planifier son des priorités, de vérifier que fantastique qui permet d'établir

outils de base pour qui veut tidiennement, voilà les trois des choses à faire dressée quoment tenu à jour et une liste temps, un agenda scrupuleuse-Une bonne analyse de son

gérer son temps efficacement.

pourquoi perdre le vôtre? Ap-Le temps, c'est de l'argent ...

On appuie votre entreprise. 112-800-361-2126). La BFD 1-800-361-2126 (en C.-B. de developpement au d'affaires, à la Banque fédérale sans frais, durant les heures de renseignements, téléphonez utiliser votre temps. Pour plus mettront d'apprendre à mieux de seulement 27,75\$ vous perheures et des frais d'inscription gestion du temps. Trois petites vous à notre séminaire - La dès le lendemain. Inscrivezsimples à mettre en pratique prenez quelques techniques

voulons faire trop de choses à tités, pas de plan; lorsque nous clairement défini, pas de prionous n'avons pas d'objectif nous ne déléguons pas, quand un travail à plus tard, quand simple, quand nous remettons nous du temps par notre propre faute? C'est très conscience... Quand perdonstifier. Il suffit d'un examen de terne, lui, est plus facile à iden-Le grugeur de temps in-

qui peuvent l'étre.

regrouper les activités

planifier son temps et de

sout a été fait, de

priorités, de vérifier que

permet d'établir des

inp supiteatinal linaari

phoniques, noter ses rendez-vous et fermer sa porte à

émise, grouper les appels télé-

fler l'information reçue et

seaux de communication, clari-

soutenue de simplifier les ré-

qu'une tentative patiente et

heures fixes.

La liste est un outil de

ments de crise. des décisions dans des mosommes contraints de prendre la fois ou enfin lorsque nous

menter la marge de crédit); ni disposé, dans trois mois, à augurgent (pour savoir s'il serait traite); important, mais pas (simple oubli de régler une urgent, mais pas important; visite à son banquier peut être et l'importance. Aller rendre selon deux critères: l'urgence Les priorités s'établissent 3- Établir des priorités

aux trois categories ... pour du temps que vous accordez profil et vous rendre compte vous pouvez connaître votre minées à l'étape précédente, A partir des fonctions déter-

personnelle et subjective Une discipline

fonction du temps disponible.

opins efficacement possible en

question d'organisation.

niser ses activités pour agir le

Gerer son temps, c'est orga-

son temps qui compte. Une

C'est l'usage que l'on fait de

meme, oui; mais la qualité?

le monde. La quantité est la

vingt-quatre heures pour tout

temps 15 Pourtant, la journée a

'sdwai uos quatre heures à sa façon. Cer-Chacun utilise ses vingt-

Se connaître... tion de n'avoir pas trop perdu de s'endormir avec la satisfacsemble, tout le monde essaie toujours après; dans l'entrès bien, les autres courent ment. Les uns le domestiquent d'autres s'en moquent éperdu-(«sqmot of sismal tno n sli») tains vont jusqu'à l'obsession

seurs et les instructeurs. temps: les décideurs, les faitypes de consommateurs de spécialistes ont identifié trois est-ce que j'appartiens? Les rie de consommateur de temps Qui suis-je? A quelle catégo-

Le décideur emploie son temps à rassembler l'informa-

Le faiseur accomplit des on empanche un employé. le travail, contrôle ses ventes planifie sa semaine, distribue à un défilé de mode, lorsqu'elle de décideur lorsqu'elle assiste de vêtements assume son rôle La propriétaire d'un magasin les décisions qui s'imposent. tion nécessaire pour prendre

d'agrandir son atelier. confre un constructeur en vue et nu décident lotsqu'il renquand il règle un carburateur d'un garage est un faiseur taches d'exécution. Le patron

mencer des projets. corriger, préciser, ou recomlui faudrait gaspiller plus tard à mise un temps précieux qu'il consignes de travail, il éconoquelques heures à clarifier des dant» quelques minutes ou long terme. Il sait qu'en «pervestit son temps à moyen et à aux objectifs à atteindre. Il inautonome et conformément à faire leur travail de façon L'instructeur aide les autres

des personnes La productivité s'appuie sur

mandes.» faisant la diversité des comrythme de travail tout en satisy parvient en régularisant le de beaucoup de souplesse. On doit s'adapter et faire preuve

w.voir en donner.» ordres si l'on veut accepter de recevoir des part, et, d'autre part, «Etre responsable d'une

3. Avoir le sens des responsa-

pouvoir en donner.» cevoir des ordres si l'on veut et, d'autre part, accepter de re-«Etre responsable d'une part, Marcel Bernier résume ainsi: attitudes spécifiques que est directement reliée à deux confremaitre, la productivité De la part du patron ou du

délègue pas un projet en voie de «délégation». En fait on ne en cours de route sous couvert s'en débarrasser sur d'autres l'autre, sans relâche et sans suivre son affaire d'un bout à Etre responsable signifie

lité. Celui qui donne des ordres tion pour conserver sa crédibidonner, c'est même une conditout aussi important que d'en Prendre des ordres, c'est le départ ou pas du tout. de réalisation. On délègue dès

vent; donc, se mettre à leur compris de ceux qui les reçoidoit s'assurer qu'il est bien

et font perdre temps et argent. qui causent la désorganisation ainsi, on évite les malentendus tions. Tout le monde y gagne; hésiter à demander des explicapourquoi; il ne doit donc pas besoin d'en comprendre le Celui qui reçoit des ordres a

Faire confiance

nir de meilleurs résultats.» outil de travail.» futur emplacement de son qualité du travail et donc obtepeut permettre de hausser la des suggestions à faire sur le «deuxième effort» qui seul table de coupe a certainement

sensible de la productivité.» Il en résultera une amelioration qui bénéficie du changement. duction et en accord avec celui ment aux exigences de la protable sera déplacée conformévous faites coup double: la «Si vous en tenez compte,

Monsieur Bernier a travaillé

croftre la productivité. trois types d'action pour acà Montréal l'amène à proposer rience de conseiller de CASE* des personnes.» Son expétion, certes, mais aussi qualite produits et qualité de la producque de quantité; qualité des est une affaire de qualité plus catégorique: «La productivité ministration, et son opinion est recteur des ventes, cadre en adconfremaître, représentant, dipresque toutes les fonctions: du meuble. Il y a occupé pendant 30 ans dans l'industrie

1. Appliquer la loi du 2º effort

gueur de journée sur cette prévu cette visite... C'est ce L'employé qui travaille à loncontentement du personnel. de la manutention, mais mérésultats escomptés: réduction de n'obtenir que la moitie des tion; dans ce cas vous risquez table de place sans consulta-«Yous pouvez changer la

la productivité.»

amélioration sensible de

saultera une

du changement. Il en

aisitánád iup iulas sava

production et en accord

aux exigences de la

qeblacee conformement

double: la table sera

compte, yous saites coup

de fabrication. Mais comment

déséquilibre pas le processus

une solution technique qui ne

temps de manutention. C'est

de couture et diminuer ainsi le

pour la rapprocher de l'atelier

de déplacer une table de coupe

«Imaginons que vous décidiez

découpe le tissu à rembourrage.

l'exemple d'un atelier où l'on

avec lesquels devront vivre des

en application les changements Le problème, c'est de mettre

sont habituellement à portée. pour produire plus et mieux

Les améliorations techniques le changement Comment instaurer

bonne marche et à la rentabilité

téressés et qui concourent à la

d'actions posés par tous les in-

d'un «ensemble de gestes et

répond sans hésiter qu'il s'agit qu'évoque pour lui le mot «Productivité», Marcel Bernier

Lorsqu'on lui demande ce

tion de votre productivité, dit un conseiller de CASE*».

l'atout essentiel à l'améliora-

«Vos employés constituent

M. Bernier propose

procéder?»

personnes.

de l'entreprise.»

2auat ua snoa 15"

et équité, etc. savoir récompenser avec justice saires pour mieux travailler, bourreur les ressources néces-

Un état d'esprit

auprès de ses clients. sement les engagements pris uel et en respectant scrupuleuoffre en impliquant son persondes biens et des services qu'on mettre la priorité sur la qualité un état d'esprit qui pousse à La productivité est davantage

modèle, accorder à un rem-

la production d'un nouveau

un menuisier lorsqu'on prévoit

manières: demander son avis à

peut se traduire de plusieurs

timement liés. Cette confiance

tion au contrôle des stocks. lation d'une chaîne de produclivres au marketing, de l'instalvotre entreprise: de la tenue de tous les aspects de la gestion de sont là pour vous guider dans 1 400 conseillers expérimentés de développement. Plus de genre, offert exclusivement à la PME par la Banque fédérale consultation unique en son CASE est un service de

112-800-361-2126). À la BFD 1-800-361-2126 (en C.B. d'affaires, à la Banque fédérale de renseignements, téléphonez seils sont pratiques! Pour plus est offert à un coût dérisoire. Mieux encore, CASE vous

On appuie votre entreprise. de développement sans frais, durant les heures naissent leur affaire! Leurs con-Les conseillers de CASE con-

Enfin, M. Bernier insiste sur

employés, car les deux sont inen soi et faire confiance aux la confiance: avoir confiance

ou trois d'un même modèle.»

commande guère plus de deux

Aujourd'hui, on ne nous en

douze sofas identiques à la fois.

Ensuite viennent la régula-

prévu cette visite...

alors qu'il n'avait pas

an client supplementaire

détour pour rencontrer

un sinf iup ausbusy

production, ou encore le

soit détectée en fin de

ou nozallam al sup indiagon

une couture mal faite

l'employé (e) qui reprend

arrive arant l'heure,

différence: le pairon qui

al sinoi tint iup

le supplément de travail

isə, ə 'əidmoə inp əə»

78 882M MOI

2. Viser la régularité

change tellement vite qu'on lières. Actuellement tout commandes étaient plus réguplus régulière parce que nos «Jadis la production était

«Jadis, on nous commandait vidus que de l'entreprise. aussi bien au niveau des indi-«Ce qui compte, c'est le suprité, la stabilité, et la discipline

mentaire alors qu'il n'avait pas rencontrer un client supplédeur qui sait un détour pour production, ou encore le venfaçon ne soit détectée en fin de ture mal faite avant que la malployé (e) qui reprend une couqui arrive avant l'heure, l'emtoute la différence: le patron plément de travail qui fait

L'entreprise idéale...

(6) L'entreprise idéale fabrique raison d'être de toute entrecomme hypothèse que la frais juridiques, etc. Posons toutefois .sismsi menples, electricite, publicite, prises parfaites et il n'y en aura pas de grands besoins en im--ortro'b uo sismais eu d'entre-

mesurer les possibilités d'une comme base de référence pour prise ou votre profession ou servir à évaluer votre entremoins à ce jour. Elle peut vous Voici donc ma liste, du prise partaite. *pourraient produire l'entre-

combinaisons de facteurs qui

longtemps sur les différentes

prise est le profit... J'ai médité

elle dispose d'un marché sa region. En d'autres termes, ment son quartier, sa ville ou le monde entier et non seule-(I) L'entreprise idéale dessert nouvelle entreprise.

porte le prix. un besoin et se vendra peu iminclastique», i.e., qui répond à idéale jouit d'une «demande (2) Le produit de l'entreprise enorme.

besoin humain (ou animal) un produit qui repond a un

passer.

(4) L'entreprise idéale vend besoins limités en main-(3) L'entreprise idéale a des

continu. Il ne s'agit donc pas

ou dont on peut même se lequel il existe des substituts engouement passager, pour d'un produit répondant à un

peu de frais généraux; elle n'a (5) L'entreprise idéale a très

=LECTURES=

Pour survivre et se développrises et à se donner de bonnes Jarry est, Montréal (Québec) quotidienne de leurs entrerenconfrent dans la gestion Agence d'Arc Inc., 6872 rue plemes de toute sorte qu'ils monter les nombreux pro-Disponible aux Editions tions d'Organisation, Paris. propriétaires de PME à sur-- Jean-Jacques Schaer. - Edi-Cet ouvrage veut aider les *\$00'9 Le «Check-Up» de la P.M.E.

Québec (Québec) GIK 3Y3. miques, 117, rue Saint-André, tion des statistiques éconola statistique du Québec, Direcrier au Quédec. - Bureau de PME du secteur manufactu-Statistiques principales des habitudes de gestion.

s'agit d'un travail descriptif et taines données régionales. Il et par industrie, ainsi que cer-PME, par groupe d'irdustries manufactures concernant les du recensement annuel des sentiel des données disponibles facturier. Elle rassemble l'essur les PME du secteur manupremière fois une publication qn Onepec bresente pour la Le bureau de la statistique

non analytique.

cherville (Québec) 14B 5E6. 85, 1501 B. rue Ampère, Boufuseur G. Vermette Inc., C.P. Montréal. Disponible chez dif-PME, Université du Québec à tion de l'Homme d'Affaires -Aniello - Programme Forma-Yvon G. Perreault et Paul Dell l'entreprise de service. Autodiagnostique de gestion:

de ses membres et leurs res-

du conseil, son rôle, le choix

Le livre étudie: la raison d'être

donc faire toute la différence.

tions d'affaires d'une PME,

élargir les horizons et les rela-

ministration peut facilement

Pourtant, un bon conseil d'ad-

portée de la grande entreprise.

tion comme un luxe à la seule

dérer le conseil d'administra-

Montréal (Québec) H5B 1B2.

195, 1. Complexe Desjardins.

Nolet - Sogestech Inc., C.P.

ministration. - Louis Paul

gnies et le rôle du conseil d'ad-L'administrateur de compa-

La PME a tendance à consi-

ponsabilités.

*800'07

Inc., P.O. Box 1759, La Jolla, Ca. 92038.) (Source: Dow Theory Letters,

à quoi elle pourrait ressembler.

idéale. Mais c'est bon de savoir

ou employé d'une entreprise

d'entre nous n'est propriétaire

rêves pour la réalité. Aucun

vous aider à ne pas prendre vos

(et souvent même émotive).

toute son énergie intellectuelle

celle dans laquelle on déploie

(11) L'entreprise idéale est

être facilement implantée un

(10) L'entreprise idéale peut

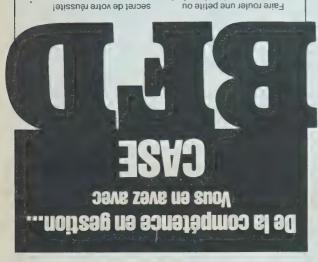
forme de réglementation gou-

ETE 84

vernementale ou autre.

peu partout,

Et voilà! Cette liste pourra



qui leur a valu leur propre faires à la retraite mettent à votre disposition l'expérience Avec CASE, des gens d'al-Secret de votre reussite!

er cela tres rapidement! ploitation de votre entreprise, vous aider a ameliorer i ex-Un conseiller de CASE peut 'sacces'

en C.B. 112-800-361-2126 Appelez-nous. Sans Ítais. 1-800-361-2126 Renseignez-vous sur CASE aujourd'hui.

sageugnel laisitto dtod ni The Bank offers its services

ON APPUIE VOTRE ENTREPRISE



Banque fédérale Federal Business de développement Development Bank

cherche immédiate de solude difficultés permettra la re-

tout symptôme annonciateur

questions et de commentaires:

sous la forme d'un guide de

dentifier les points forts sur les-

qui la menacent, mais aussi d'i-

prise, d'apprécier les dangers

tic des faiblesses d'une entre-

ment et simplement le diagnos-

livre permet de faire rapide-

d'abord se bien connaître. Ce

per, une entreprise doit

quels fonder une stratégie.

Chaque chapitre se présente

* Jes prix indiques sont approxi-

slitem

tions adaptées.

Canada

moyennes entreprises à améliorer leurs méthodes de gestion. CASE peut être le

pour aider les petites et les

service que seule la Banque fédérale de développement peut vous offrir. CASE existe

vice des entreprises) est un

lendemain, c'est pourquoi CASE est là pour vous aider.

Mais on ne peut devenir spécialiste en tout du jour au

d'inventaire, d'exportations, de trésorerie ou de promotion.

une moyenne entreprise, c'est tout un défi! Cela exige de

vous d'être spécialiste en matière de paie, de profits,

peu près exempte de toute

(9) L'entreprise idéale est à

sont pas immobilisés en raison

sige au comptant; ses fonds ne

(8) L'entreprise idéale tran-

des biens d'équipement exa-

ralyse pas votre capital dans

(7) L'entreprise idéale ne pa-

en vertu de droits d'auteur ou

bien particulier ou il est protégé

tion), il exige un savoir-faire

ginal (comme une publica-

reproduire. Le produit est ori-

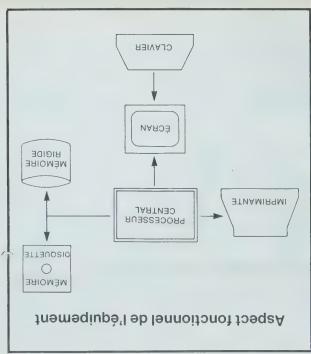
un produit difficile à imiter ou

d'un brevet.

de longs délais de crédit.

CASE (Consultation au ser-

bureautique»



principes que les unités inforfonctionnent selon les mêmes pement de traitement de textes Les composantes de l'équi-

prise de communication» puisqu'il constitue un «réseau-Le second type est global,

leur nombre. C'est le système mantes, fichiers électro-niques), indépendamment de phériques (écrans, imprigamme d'équipements periauquel peut s'ajouter toute une

système indépendant. unités (tels les écrans). C'est le

distribué ou réparti.

guera au personnel administra-

táches entraînera: Cette nouvelle répartition des vées au personnel spécialisé. jusqu'à tout récemment, réseret autres, fonctions qui étaient, nées, de présenter des rapports sible de manipuler des dongeable, il est maintenant pos-Autre élément non négli-

personnel administratif; - une réduction des coûts du

d'exècution; - une réduction des délais

- une meilleure qualité de l'in-'sjuamnoop sap - une présentation plus soignée

- l'exécution de fonctions nouformation;

des tâches de la secrétaire. velles, d'où une réaffectation

reaux, doivent être amalgamés. transmis ou reçus de divers bustandardisés qui, une tois il y a souvent plusieurs rapports d'un siège social, par exemple, ce, à peu de frais. Dans le cas transmis à d'autres bureaux et et données peuvent être la télécommunication, textes de traitement de textes. Avec cessibles grâce à l'équipement sont maintenant facilement ac-Les rapports et statistiques

des heures et des heures de tratuées à la main et nécessitaient étaient normalement effecles calculs. Ces opérations un condensé et en effectuant rant ces rapports, en produisant peut faire le travail en incorpoment de traitement de textes Encore une fois, l'équipe-

principales que sont: mément aux diverses fonctions traitement de textes, conforsibilités de l'équipement de Voici quelques-unes des pos-

fonctions de fichiers, de - le système administratif avec - la manipulation de textes;

calculs, etc. de fichiers et de données, de des fonctions de tri, de fusion quelle peuvent se combiner - la télécommunication à lalistes, etc.;

Éléments constituants

1979, sous deux aspects. de textes se présente, depuis L'équipement de traitement

guère le raccord d'autres autonomes ne permettant ment fonctionne par unités Le premier type d'équipe-

> médiatement et sans difficulté. ments seraient incorporés imremaniées, puisque les changepas plus que refaire les pages le 50% du texte déjà accepté, faudrait pas redactylographier vail de secrétariat et le travail | tions de l'appareil. Ainsi, il ne

> > Agence d'ARC Inc. (les éditions) DDD 🛊

imprimé dans sa forme finale. et ce, avant que le texte ne soit inde des changements apportes vérifier sur-le-champ l'exactipermet à l'opérateur (trice) de ment non négligeable: l'écran totalité du document. Autre éléteur(trice) n'a pas à modifier la ragraphe est déplacé, l'opéralongée ou raccourcie, qu'un pachangé, qu'une phrase est al-Chaque fois qu'un mot est

de certaines tâches qu'il délètives, le cadre peut se libérer niveau des activités administracontrôfant et en diminuant le sans sortir de votre bureau. En les mauvais comptes et ce, recevoir, de repérer les bons et contrôler le total des comptes à tif permettant, par exemple, de un outil de soutien administrasystème peut aussi agir comme tion du courrier répétitif. Le rection des épreuves et à l'édimilé à cette opération de corcependant beaucoup plus assi-Le traitement de textes est

> Pour illustrer ce procédé, Administratif.

> ment de textes: texte de vingt pages sur traiteanalysons la création d'un

> créer et à dactylographier le doa) La première étape consiste à

> b) Dans une seconde étape, le nuamuna cur

> les changements nécessaires, la lecture, tout en y apportant créateur du document en fera

> ment des marges et dans cerd'inclure des alinéas, changetion d'un chapitre. Possibilité - changement dans la présentala grammaire et de la syntaxe; - correction du vocabulaire, de

- relocalisation d'un paragraphe de la 181ème page à la 61ème tère lui-même; tains cas, changement du carac-

geront le texte, etc. plusieurs paragraphes qui allon-- suppression ou insertion de

de textes, il serait déjà plus facile et plus rapide à créer, nié sur une unité de traitement en entier. Si ce texte était remacument, ou même le document d'une partie importante du donécessite une redactylographie Chacune de ces opérations

grace aux nombreuses fonc-

copies du livre Le défi bureau-**BON DE COMMANDE**

- l'imprimante.

externe);

- le clavier;

:iuos an

- l'écran cathodique;

peut s'ajouter une mémoire

- le processeur central (auquel

nant selon un ordre préétabli.

de quatre éléments fonction-

matiques. Il est donc composé

pour couvrir les frais de poste et de manutention.) \$09'L (Veuillez ajouter 1,50\$ Montréal pour la somme de J'inclus mon chèque au nom du Bureau de Commerce de tique au prix spécial de lancement de 14\$ (En librairie: 16\$). Veuillez m'expédier

	•
112-800-361-2126 (CB.)	i
appelez sans frais: 1-800-361-2126	
Pour les commandes P.S.L.,	
Tél.: (614) 878-4651	
1080, côte du Beaver Hall, burear Montréal (Québec) H2Z 1S9	
Le Bureau de Commerce de M	i la juntino
`É 19n1uotez retourner à:	
Code postal:	lèT
Adresse:	
Entreprise:	i
	•

ilèb əd»

Le traitement de textes

de Commerce de Montréal. tion par Norman Cahill et Guy Nephtali, une initiative du Bureau Profit\$ de «le défi bureautique», un nouvel ouvrage de vulgarisa-Voici la première tranche d'une série d'extraits à paraître dans

reautique. ment connu et l'une des chevilles ouvrières du secteur de la bu-Banque fédérale de développement, conférencier avantageuse-Monsieur Cahill est Chef principal, Traitement de textes à la

le domaine du traitement de l'information, en France et au comptes majeurs chez Wang Canada et innove depuis 15 ans dans Monsieur Nephtali est directeur des ventes auprès des

nière automatisée. cations et les textes d'une mament, de traiter les communitravaux de bureau afin, notamcation de l'informatique aux La bureautique, c'est l'appli-

L'éventail des divers appa-

reils s'est considérablement

ment le plus utilisé par le secnos jours, toutefois, l'équipeélargi ces dernières années. De

Les terminaux d'ordinatement de textes. extension électronique, le traichine à écrire (100%) et son teur administratif, est la ma-

véhiculée vent de support à l'information bureau. Tous ces éléments serramment utilisés dans le série des appareils les plus couet les téléphones complètent la machines à fac-similé, les télex teurs, les photocopieurs, les

- assure un meilleur achemine-La bureautique:

mation; ment et traitement de l'infor-

pnteaux; - améliore la productivité des

vestissements et les procé-- optimise le rendement des in-

- permet l'utilisation d'un équidures de travail;

- facilite le travail et le rend pement à usages multiples;

plus intéressant;

- augmente le rendement

global des entreprises.

Fonctions principales

ce type d'équipement, il suffi-Pour mesurer l'efficacité de

secteur de l'informatique. pour le personnel spécialisé du passe en nombre la demande de traitement de textes surdemande en opérateurs(trices) son apparition sur le marché, la rait de mentionner que, depuis

Même si cette constatation

firmes, quels que soient leur productivité de toutes les textes peut aussi améliorer la l'équipement de traitement de au sein de grandes entreprises, est particulièrement vérifiable

de textes est destinée à rempla-Comme l'unité de traitement

> vos concurrants
>
> • La publicité et sa préparation.
>
> • La publicité et sa préparation.
>
> • La publicité et sa préparation.
>
> • La préparation et des demandes... pour recruier de meille norm de l'ontrepras... vandre des produits et des services.
>
> • L'aside qu'il set possible d'obtenir. Savoir comment victime le gouverne de la banque, l'avocait. le comptable et produits et des services.
>
> • La préparation en vue d'une vente éventuelle. Pour maximale produit de l'autre sonde que l'entreprise puisse être vendue à sa vaieur maximale. tuer un ouvrage de référence et de conseils avec soin pour faciliter la lecture et constiinsean.
>
> - La souscription du montant approprié d'assurance.
> - Le controle et l'analyse de voire entreprise et la controle et l'analyse de voire entreprise de façon à colours savoir ou vous en êtes par riapport à vois chieffe et le controle et l'analyse de voire entreprise de façon à colours savoir ou vous en êtes par riapport à vos chieffe et savoir ou vous en êtes par riapport à vos chieffe et savoir ou vous en êtes par riapport à vos chieffe et savoir et la control de la Le cours Réussir en Affaires a été élaboré Etudes Commerciales. mis au point par RoyNat et l'École des Hautes cours de formation administrative à domicile la BFD vous propose maintenant un nouveau * Le contrôle des comptes clients et fournisseurs pour augmender le cash flow le plus possible ... en obtenant lasent avant d'avoir à payer.
>
> * La réduction des impôts en consultant les spécialistes fiscaux. Grâce à un accord de commercialisation, sa différents collèges communautaires de tout apprendrex:
>
> • Lobention du capital nécessaire pour commencer.
>
> • Lobention du capital nécessaire pour commencer.
>
> • L'obsention de despisorement d'un plan viable de conduite des composées et la délégique de responsabilités de la comptosée et le tenvoi du personne l'année de le tenvoi du personne l'année de le tenvoi du personne l'année et le renvoi du personne l'année de l'entre productivement.
>
> • L'embauche et le renvoi du personne l'année de l'ence n'estimation des responsabilités de la comptone de l'entre de préparés et publiés par la BFD et donnés dans de 25 000 personnes suivent en plus les cours demi-journée et d'une journée complète. Près personnes participent à nos séminaires d'une petites entreprises. Chaque année, plus de 30 000 domaine de la formation administrative pour les organismes canadiens les plus actifs dans le La Banque fédérale de développement est un des canadiens ont répondu par l'affirmauve 14 000 hommes et femmes d'affaires Grâce à Réussir en Affaires vous apprendrez: s'apprendre? Le succès en affaires peut-il

Vous aussi pouvez en profiter Il vous suffit de nous renvoyer le coupon ci-dessous. Ce sont ceux qui ont profité des leçons du cours. Réussir en Affaires. conseils dans 26 importants domaines des affaires. instang cente date:

Signary accounted grantler and commensation envolves

Signary are not supported and completeness are desired as the completeness are continued to the process of the completeness are successful that a format processing the completeness are successful that a format processing a stable completeness and the completeness are considered as the control of the contr le cours comme source de référence et de ticuliers. Et ceux qui utilisent toujours prises ... de l'étude faite de cas réels parrience pratique d'autres chefs d'entre-

Aucun paiement d'avance ... c'est tout ce qu'il Tout ce qu'il vous faut pour réussir encore mieux!

Si ce n'est pas le cas, vous recevrez par la tion sans engagement de votre part et sans vous convient. Si vous n'en êtes pas convaincu, vous pouvez nous retourner la documenta-tien sens enfodement de votre part et sens-

par cette rigoureuse garantie:

• Et pien d'autres choses encore.

 $\frac{1}{2}$ seq zeilduo' $\frac{1}{2}$

de 15 \$ par module. ou imputation à votre carte de crédit au taux suite pendant six mois, encore 24 leçons pleines de renseignements et de conseils, au rythme de 4 modules par mois, avec facture

rue de la Gauchetière, Montréal, Québec H2L 2N4

Province

Code Postal

Envoyer à: Réussir en Affaires, 910 est,

☐ Veuillerme facturer offM\smM\.N. Prière d'écrire en caractères moulés avez 14 jours pour décider si le programme de ce programme qui vous séront facturées seulement 10 \$ (valeur de 30 \$). Ensuite vous

Mo de compte Date d'expiration Veuillez imputer ma carte de crédit

L'envoi du bon de commande est gratuit!

Il vous donne droit aux deux premières leçons en Affaires augmenteront votre productivité

que les connaissances obtenues grâce à Réussir

vous faut pour vous convaincre vous-même

Ce sont ceux qui ont profité de l'expé-

39 heures seulement ... dans le confort de

hommes et femmes d'affaires canadiens

immédiat pour les problèmes quotidiens

des chefs d'entreprises. Près de 14 000

se sont jusqu'ici inscrits à ce cours.

Ce sont ceux qui ont consacré un total de

leur propre foyer.

No de telephone.

taille et leur chiffre d'affaires.

texte, facilitant d'autant le travous voudriez apporter au font des modifications que ment les fautes de frappes et ment de textes corrigent aise-

ristiques, les unités de traitede textes. De par leurs caracté-

systeme reste la manipulation

ment de textes, parmi les plus

certaines fonctions du traite-

- les fichiers de toutes sortes.

devis ou les statistiques;

calcul;

- les formulaires de personnel;

- la fusion de textes avec les

- les applications de tri et de

- le contrôle des inventaires et

- la télécommunication locale

-les livres de procédures et

- les textes destinés à la photo-

-les statistiques (sous forme

- la correspondance personnali-

- les lettres et formulaires stan-

sibles du traitement de textes:

tion du personnel, etc.

nombreuses applications pos-

achats, la comptabilité, la ges-

duction, en passant par les

cernés, du commercial à la pro-

vités sont également con-

sein, tous les secteurs d'acti-

rapide et peu couteux. En leur

réseau de communication

de pourvoir le bureau d'un

tion et de production, en plus

ments du système d'informa-

tégration avec les autres élé-

dans sa capacité de communi-

tiques majeures réside toutefois

lités. Une de ces caractéris-

pléiade de nouvelles possibi-

devra en plus, offrir une

cer la machine à écrire, elle

Cette capacité permet son in-

Voici quelques-unes des

- la correspondance interne;

- les listes de distribution;

· les formules de commandes;

de la production;

et à distance;

d'instructions;

composition;

de tableaux);

'SINOP SOI -

Cette liste ne représente que

couramment utilisées.

La fonction première de ce

méfiance naturelle, le simple de l'extérieur, à combattre sa bituer à travailler avec des gens propriétaire/dirigeant de s'ha-Pour permettre au l'expérience complète la vôtre. l'extérieur, des gens dont consultation avec des gens de qu'il établit en permanence la ultime de la consultation puisd'administration est le terme externes. En réalité, le conseil posé de membres internes et conseil d'administration coml'entreprise, rien ne vaut le dans l'orientation à donner à nalyse des problèmes mais nuité, non seulement dans l'a-

Si l'on recherche la conti**bermanente** La consultation

l'entreprise familiale. de personnalités au sein de simplement régler des conflits de faisabilité, souvent pour tion, les études de marché ou choses telles que l'informatisades conseils objectifs sur des sources internes: pour recevoir pour pallier au manque de resfaut une panoplie d'experts ponses. Plus maintenant. Il lui patron avait toutes les réy a seulement dix ans, le talle, la paperasserie étouffe. Il sent, l'informatisation s'insféroce, les fonctions se spéciali-Mais la concurrence devient

moyenne nationale. tion d'emploi triple la l'économie; leur taux de créaun rythme double de celui de Pour solutionner des pro-

néfices des PME augmentent à portance. Les revenus et les béque les PME ont pris de l'imsultants sont des PME. C'est clientèle des bureaux de congeants, les trois quarts de la certains propriétaires/diri-En dépit des appréhensions de des consultants professionnels.

blèmes précis et/ou tempo-raires, l'on peut faire appel à

occasionnelle

prises non-incorporées.

sa force au début, devient maintenant sa faiblesse. Il doit obtenir voir se métamorphoser en administrateur. L'isolement, qui faisait qu'amène le succès! C'est le moment où l'entrepreneur doit pou-«gérant d'usine» ne suffisent plus à faire face aux problèmes bien aller, quand les aptitudes naturelles du «vendeur» ou du Ironiquement, les choses se gâtent quand l'affaire commence à velles entreprises disparaissent dans les deux ans; 95% dans les Il est encore moins un produit de l'université. La moitié des nouassez rarement de l'administration, de la finance ou du contrôle. L'entrepreneur typique vient de la production ou du marketing,

La consultation

de l'aide de l'extérieur.

comme Cependant,

groupes de professionnels; fi-

tants en gestion et divers

de la PME; ensuite, les consul-

expérimentés dans les affaires

les professeurs d'université

membres externes. D'abord,

pour le recrutement des

Le légalisme n'a pas sa place

si elle rencontre l'unanimité.

une mesure n'est adoptée que

volonté du p.d.g., qui les a lui-même choisis. Habituellement,

trangers» ne siègent que par la

tions. Bien entendu, ces «é-

lui-même la majorité des ac-

«contrôler» s'il ne possède pas

actionnaires qu'il est présumé

«étrangers» sont élus par les

en minorité, puisque les deux

pas à craindre de se retrouver

pas nécessaire. Le p.d.g. n'a

externes. Le vote formel n'est

membres: le p.d.g. et deux

Composition

continuité de l'entreprise en

les grands projets et assure la

budgets et politiques, évalue

contrôle financier, approuve

décision. Le conseil exerce le

de conseiller dans la prise de

d'assurer une saine gestion et

ses principaux objectifs sont

rer» le propriétaire/dirigeant,

d'administration est d'«entou-

Objectifs et rôle

conseils d'administration en

plutôt favoriser la formation de

augmente rapidement, il faut

tionnaires, employés et clients

teurs provenant de certains ac-

ciaires contre les administra-

l'incidence des poursuites judi-

elus par les actionnaires et que

couvre que les administrateurs

l'assurance-responsabilité ne

bonne et due forme.

Si la raison d'être du conseil

lui apportant des structures.

viort ab muminim aU

dans une PME.

Il y a trois sources principales

pour les nombreuses entreêtre un excellent palliatif, un

premier pas, particulièrement

Enfin, le conseil d'adminisa bon marche de formation Un programme

marché aux associés, chefs de

d'école d'administration à bon

tration peut facilement servir

memt remboursées. penses ne lui sont pas autredoit se déplacer, et que ses dépourra y passer, surtout s'il si l'on considère que la journée leurs que sur le plan financier l'enrichissement se trouve ailpour l'administrateur externe, terme à un coût très abordable; s'agit d'un placement à long du conseil. Pour la PME, il responsabilité pour l'ensemble cela 25\$ de prime d'assurancede trois membres. Ajouter à 900\$ par mois pour un conseil ministrateur par réunion, donc

Il faut compter 300\$ par ad-Cout

plutôt qu'aux détails. nalement, des chefs de services | priorité aux sujets importants

l'exportation, Price Waterhouse; Mme Rachelle Leblanc: Souscripteur d'assurance responsabilité des administrateurs et dirigeants d'entreprises Siewart Smith (Canada) L'Id.; M. Paul Mathurin: Courtier en valeure administrateurs et dirigeants d'entreprises Siewart Smith (Canada) L'Id.; M. Paul Mathurin: Courtier en valeure

formation des conseils d'administration au sein du Groupement québécois d'entreprises; 🕪 Lucien Perron :

des Sciences Administratives à l'Université du Québec à Montréal; M. Marc Ruel: Responsable du service de

Les conférenciers du premier colloque: M. Paul Dell'Aniello, Ph. D.: Titulaire de la Chaire de Management MacDonald Stewart et professeur à la Faculte

Avocat, De Grandpré, Deschênes, Godin, Paquette et Alary; M. De**nis Collart**: Directeur des Services à

L'article ci-contre s'inspire des délibérations de deux colloques pour propriétaires/dirigeants, organisés

libérations du conseil. ne s'oppose à la présence d'obtion de la famille. En effet, rien

servateurs (silencieux) aux déservice et à la seconde généra-

vice-président et directeur général BFD, Région du Québec

M. Pierre Malépart

Les conférenciers du second colloque:

M. Michel Coupal, Ph. D.: Université de Sherbrooke; M. Marc Ruel: Groupement québécois d'entreprises; Me
Louis Lagacé: Notaire, Lagacé, Gérin, Durand, Descoteaux, Custeau et Simon; Me Christian Dumais: Avocat,

POUR VOTRE PME? Un conseil d'administration

Dans la discussion, donner la

qu'il reçoit. Ne rien lui cacher.

proportionnelle à l'information

tilité du conseil est directement

renseignés, bien préparés. L'u-

afin que ceux-ci arrivent bien

ministrateurs avant la réunion,

interne pour renseigner les ad-

place un système d'information

deux mois. Il faut avoir déjà en

les mois; plus tard, tous les

année, le conseil se réunit tous

que de gestion. La première

voir discuter plus d'orientation

l'objectif est d'en venir à pou-

gestion que d'orientation, mais

ministration s'occupe plus de

Fonctionnement

qu'un qui est déjà membre de

possible. Idéalement, quel-

votre choix, visez le plus haut

cune de ces trois sources. Dans

preference, un membre de cha-

prises de plus grande taille. De

tion, administration) d'entre-

specialisés (marketing, produc-

mobilières, McNeil Mantha Inc.

Gérard Parizeau Ltée; M. Marcel Riendeau: Président, Trans-Audio Inc.

récemment par la Région du Québec de la Banque fédérale de développement,

deux ou trois autres conseils.

A ses débuts, le conseil d'ad-

Editorial

L'ECONOMIE

un facteur de survie La productivité:

plus difficile. de la demande, le jeu devient cession ou de faible croissance Cependant, en période de rémentation de la productivité. sorber eux-mêmes par une aughaussant les prix que de l'abconts aux consommateurs en mettre l'augmentation des chefs d'entreprise de translière, il est plus facile pour les biens croît d'une façon régu-Lorsque la demande de

production = inflation Baisse de la

que l'illustre notre petit diacercle vicieux de l'inflation tel risque de se retrouver dans le productivite; autrement on l'inflation, il saut améliorer sa pondre que, pour faire face à flation, il faut hausser les prix». A cela, on pourrait rédiront: «Pour faire face à l'in-Plusieurs chefs d'entreprise

velle pression sur les prix. C'est le cycle de l'inflation. quelles exerceront une nouvelles demandes salariales, lesdes prix entraînera de nouen haussant les prix. La hausse treprise à maintenir ses marges la productivité poussera l'enmentation correspondante de de main-d'oeuvre sans augsimple. Une hausse des coûts L'explication est bien

augmente prix xud sap sap Hausse Indice 1 résulte en mène à conts səp Hausse

la productivité. pensés par une amélioration de sur la rentabilité s'ils sont comn'auront que peu d'influence ou les impôts, mais ceux-ci d'intérêt, le coût de l'énergie à l'entreprise tels que les taux sante à des facteurs extérieurs tribuer une rentabilité insuffivité. On peut évidemment atcorrespondante de la productinon compensés par une hausse sulte donc de bénéfices accrus, La poussée inflationniste ré-

Une meilleure

La sous-capitalisation des PME

propre des actionnaires) de façon à réduire le besoin d'emserait, évidemment, d'augmenter le capital-actions (avoir dette devenir un fardeau souvent insurmontable. L'idéal élevée par rapport au capital-actions voient le service de cette taux d'intérêt montent, les entreprises dont la dette est trop tion courante à la suite de la récession. En effet, lorsque les La sous-capitalisation des PME est devenue une préoccupa-

ou plus et dont la moitié gagneraient à avoir les reins plus soliers de sociétés ayant un chistre d'assaires de deux millions \$ très faibles. Mais le Canada compte quelques dizaines de milque quelques personnes et dont les besoins de capital sont Le problème ne se pose pas aux entreprises qui n'emploient

pital de risque» pour la PME: Traditionnellement, il y a quatre sources distinctes de «ca-

et, lorsque l'entreprise est profitable, les bénéfices réin-I. En premier lieu, les fonds personnels de l'entrepreneur

2. Ensuite, viennent parents, amis et connaissances.

en capital de risque. La BFD est de celles-là. 3. Puis, le monde extérieur, comme les sociétés spécialisées

du milieu boursier. 4. Enfin, il y a le grand public qu'on atteint par l'intermédiaire

Ironiquement, il semble que l'offre de capital soit supé-

tion de plans et de budgets très détaillés. cice fastidieux qui requiert beaucoup de temps et la préparaceptables. Enfin, la recherche de capital de risque est un exerparaît souvent trop cher ou se présente à des conditions inaction et les ... bénéfices. De plus, le capital offert à la PME relle, compréhensible et bien documentée à partager la ges-Du point de vue des entrepreneurs, il y a l'hésitation natu-

venture, est difficile à conclure. coûte trop cher et que la revente des actions, au bout de l'aconsenti est démesuré, que la surveillance de leur placement souvent que le prix demandé pour le pourcentage de contrôle treprise sont considérables. Enfin, les investisseurs jugent concernant la personnalité de l'entrepreneur et son plan d'enélevé, au rendement saible ou irrégulier. Les coûts d'enquête Du point de vue des offrants, la PME représente un risque

la situation. pas tardé à prendre les initiatives nécessaires pour remédier à insurmontables, la Banque fédérale de développement n'a Consciente de ces disficultés réelles, mais non

tiels à la recherche de capitaux: dette ou capital de risque. siers d'analyse et de planification qui sont des outils essencière, nous aidons aussi les entreprises à préparer leurs dos-Dans le cadre de notre Programme de planification finan-

de «mariages d'intérêts». Quoique récent, le service a déjà à son crédit une cinquantaine des investisseurs en quête de placements intéressants. des entrepreneurs à la recherche de capitaux à rencontrer l'on appelle le Service de liaison. Nous invitons privement Le même Programme comprend un nouveau produit que

Banque fédérale de développement, c.p. 6021, Station A, Montréal (Québec) H3C 3C3 — Tél.: (514) 283-7541.

productivitè

une meilleure

Des mesures pour

des efforts déployés pour l'a-

survie de l'entreprise dépend

riode économique difficile, la

sacteur de rentabilité et, en pé-

compris: la productivité est un

coup plus petite taille ont

truments et d'autres de beau-

comme G.M., Sony, Texas Ins-

message que des entreprises

Cependant, elle dégage un

grossière, il faut en convenir.

ment au volume de production.

profits ont augmente parallèle-

duction et on constate que les

plafonner leurs coûts de pro-

prises semblent avoir réussi à

détériorée au détriment des bé-

des entreprises s'est fortement

tante. Résultat: la productivité

s'est aceru d'une façon cons-

par unité produite (courbe A)

néfices (courbe B).

Par contre, en 1983 les entre-

Cette susiyse est un peu

meliorer.

08 industrielle OOT Production produite Profits par unité par unité produite main-d'oeuvre Coût de la

que le coût de la main-d'oeuvre sensiblement en 1982 alors maintenue pour ensuite fléchir broduction. sous trois éléments distincts de tion de biens (courbe C) s'est fits. En 1980 et 1981, la producavons réuni quelques-unes ici concrètes et précises. Nous en de la productivité sur les pro-

1861

786T

Réduction de la manutention productif ou à faible rende-Liquidation de l'outillage non · Elimination des temps morts. Méthodes et outillage

Automatisation du travail (Stinu 169 sup (manipulation par lot plutôt

Les ressources manuel.

niveau requis pour le service Maintenir les inventaires au

Utiliser l'équipement de disponible. Utiliser au maximum l'espace a la clientele et pas plus.

livrer les commandes à l'aller transport à une double fin:

sieurs quarts de travail plutôt Utiliser l'outillage sur plumières au retour. et cueillir les matières pre-

dn nu seni

employés. l'expérience des plus vieux Beneficier au maximum de Rendement

ployes. de collaboration entre les em-Etablir un esprit d'équipe et

crire à vos objectifs. geant doit prendre des mesures vité de son entreprise, le diri-Motiver les employés à sous-Pour améliorer la producti-

PROFIT\$ est publié pour promouvoir les services de la

ISSN-0711-0316 Transmag Inc. tion a votre succursale postale locale. d'envoi séparée. Veuillez rapporter tout oubli de distribujanvier, avril, juillet et octobre. Il n'y a pas de liste PROFIT\$ est distribué à toutes les entreprises au Canada par l'entremise de Postes Canada au début de

meilleure rentabilité productivité pour une

montre clairement l'incidence Le graphique ci-contre dé-

> 112-800-361-2126 (en C.-B.) 1-800-361-2126 Pour tout renseignement, appeler sans frais:

de développement Banque fédérale

BUOITUA 3 IU B

pour le développement des gramme d'aide informatisée Pour implanter son Pro-

A l'intérieur

vernement provincial. décrit les programmes du goument un supplément qui vince, où l'on trouve égalevolume pour chaque protion 1984 comprend un programmes fédéraux. L'édine traitait auparavant que des public pour la première fois) répertoire AIDE (que la BFD fédéraux et provinciaux. Le les divers programmes d'aide et personnes à contacter pour d'aide, critères d'admissibilité gnera sur les objectifs, formes ment de l'entreprise) renseiformation pour le développefondée sur le répertoire AIDE 1984 (Assistance et in-Cette banque de données,

mentaux d'aide à l'entreprise.

les programmes gouverne-

une banque de données sur

cursales de tout le pays. aux entreprises dans ses sucnoitemtolni'b seitemtolni veloppement lance un réseau La Banque federale de de-

prochain et offrira, au début, opérationnel dès l'automne entreprises, sera entièrement pour le développement des gramme d'aide informatisée Ce nouveau service, le Pro-

d'associations commerciales, nant de Statistique Canada, à partir d'informations provedes renseignements sectoriels comprendra éventuellement sible. La banque de données qui soit aussi souple que posnexes afin d'offrir un système sation de techniques conordinateurs et envisage l'utili-

en place un réseau de microentreprises, la Banque a mis

mise à jour quotidienne des

mieux adaptés aux besoins du

pérer les renseignements les

succursales de la Banque à re-

tion; il aidera les agents des

données est en voie de réalisa-

répertoire et de repérage des

jusqu'à maintenant par toute

que celle qui était offerte

renseignements plus vaste

gens d'affaires une gamme de

tisé, la BFD pourra offrir aux

possibilités d'expansion

Grandes

de ministères, etc.

Grace à ce réseau informa-

autre source.

Un système très évolué de

Le système permettra une

ting et production, gestion génance et comptabilité, markefication et développement, fi-(ressources humaines, planipar domaine dans l'entreprise expansion, recherche, etc.); de l'entreprise (lancement, etc.); par stade d'évolution merce de détail, services, d'activité (fabrication, cominternationale); par secteur vinciale/régionale, nationale/ phique (urbaine/rurale, proseignements par zone géogra-

Le service fournira des ren-

besoins qui se préciseront. de l'adapter, en fonction des opérationnel, il sera possible Banque. Une fois le système faires comme ceux de la teurs - ceux des gens d'aftion des besoins des utilisatème pourra évoluer en fonc-

Loin d'être statique, ce sysprogramme désiré. sans délai le responsable du quera comment atteindre gouvernementaux et indidonnées sur les programmes

prises et donnera à la BFD ments à l'intention des entredissémination de renseignefectionnés du Canada pour la des mécanismes les plus per-Ce système deviendra l'un

diats du demandeur. de cerner les besoins immé-Banque sera donc en mesure consultation). L'agent de la ments d'affaires, formation et grammes d'aide, renseigne-

nérale); par service (pro-

pement des entreprises. informatisée pour le dévelopment du Programme d'aide drons au courant de l'avancede Profits, nous vous tien-Dans le prochain numéro

Canada

qu'en beneficier. canadiennes ne pourront et l'efficacité des entreprises ce domaine. La productivité

une place prépondérante en





d'information aux entreprises La BFD lance un réseau électronique

1 °N , 4 , 10 V Eté 1984

Banque fédérale de développement

On appuie votre entreprise

(en C.-B.) 112-800-361-2126 1-800-361-2126 sans frais

SladdA